

## Módulo 3: Administración y Gestión del Programa de Extensión Agrícola



Global Forum for Rural Advisory Services (GFRAS)  
c/o Agridea, Eschikon 28, 8315 Lindau, SWITZERLAND  
Phone +41 (0)52 354 97 64, Fax +41 (0)52 354 97 97  
info@g-fras.org, www.g-fras.org

Este documento ha sido traducido del idioma inglés por  
María Fernanda González en consultoría para el Instituto  
Interamericano de Cooperación para la Agricultura,  
www.iica.int

En 2012, el GFRAS desarrolló el documento "Nuevo Extensionista", que detalla el papel que desempeña la extensión en el sistema de innovación agrícola, y las estrategias y capacidades necesarias (a nivel individual, organizacional y del sistema). <http://www.g-fras.org/en/activities/the-new-extensionist.html>. Basándose en este documento, el Consorcio GFRAS para la Educación y Formación en Extensión surge para promover el Nuevo Extensionista, que se da principalmente a través de formación y revisión de currículos de estudio e investigación sobre extensión.

El kit de aprendizaje contiene 13 módulos diseñados para aprendizaje auto-dirigido, presencial, o mixto y puede ser una herramienta útil para el personal de campo de extensión, gerentes y conferencistas.

El módulo de Administración y Gestión del Programa de Extensión Agrícola es desarrollado como parte del Kit de Aprendizaje para el Nuevo Extensionista <http://www.g-fras.org/fr/652-the-new-extensionist-core-competencies-for-individuals.html>

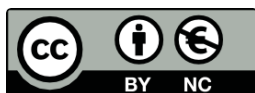
Reconocemos el generoso apoyo de las contribuciones de la Unión Europea a través del Foro Global de Investigación Agrícola para el desarrollo del documento de posición sobre el Nuevo Extensionista, su validación, y el desarrollo de estos materiales de aprendizaje. Agradecimientos especiales al grupo nuclear del Consorcio del GFRAS en Educación y Formación y a CAEPNet por la revisión del módulo y por proveer retroalimentación.

Autores líderes:	Mercy Akeredolu
Escritor técnico:	Heike Lucht
Editor:	Caryn O´Mahony
Asegurador de la calidad:	Margeaux Erasmus
Diseño:	Deborah Els
Equipo de coordinación:	Kristin Davis, Hlamalani Ngwenya, Lorenz Schwarz & Natalie Ernst

Apoyo financiero:

Este módulo se hizo posible gracias al apoyo de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). El contenido de este módulo es responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de los GIZ o del Gobierno.

2016



Todo el trabajo del Foro Global de Servicios de Asesoría Rural está bajo la licencia "Creative Commons Attribution - Noncommercial 3,0 Unported".

# Contenido

## **Módulo 3: Administración y Gestión del Programa de Extensión Agrícola ..... 1**

Revisión general del módulo ..... 3

Introducción al módulo..... 4

### **Unidad de estudio 1: Teorías y práctica de la administración y gestión de la extensión agrícola.....6**

Revisión de la unidad de estudio ..... 6

Introducción a la unidad de estudio..... 6

#### **1.1: Definición, teorías y principios de la gestión. ....7**

Introducción ..... 7

¿Qué es la administración y gestión? ..... 7

Estilos y enfoques de administración y gestión ..... 8

#### **Sesión 1.2: Funciones de la administración y gestión .....12**

Introducción ..... 12

Planificación y organización..... 12

Administración y gestión del personal, dirección y coordinación 12

Presentación de reportes y presupuestos ..... 13

Observaciones finales ..... 14

### **Unidad de estudio 2: Enfoques de las estrategias de administración y gestión de las organizaciones de extensión.....15**

Revisión de la unidad de estudio ..... 15

Introducción a la unidad de estudio..... 15

<b>Sesión 2.1: Sistemas de extensión financiados con fondos públicos .....</b>	<b>16</b>
Introducción .....	16
Sistemas antiguos .....	16
Caso de estudio 1: Ministerio de Servicios de Extensión Agrícola de Uganda.....	17
Sistemas modernos de extensión .....	19
Caso de estudio 2: Investigación de sistemas agrícolas y extensión en Zimbabwe.....	20
Caso de estudio 3: Privatización en los Países Bajos .....	22
<b>Sesión 2.2: Sistemas de extensión con financiamiento privado .....</b>	<b>22</b>
Introducción .....	22
Sector privado .....	22
Caso de estudio 4: Privatización en Australia.....	23
Organizaciones de voluntarios.....	24
Organizaciones no gubernamentales (ONG).....	25
Caso de estudio 5: Sasakawa en África.....	25
Enfoques de costos compartidos .....	26
Observaciones finales.....	27
<b>Unidad de estudio 3: Liderazgo, motivación y dinámicas de grupo.....</b>	<b>28</b>
Revisión de la unidad de estudio .....	28
Introducción a la unidad de estudio.....	28
<b>Sesión 3.1: Liderazgo .....</b>	<b>29</b>
Introducción .....	29

¿Qué es el liderazgo? .....	29
Tipos de liderazgo .....	31
¿Qué es la motivación? .....	32
<b>Sesión 3.2: Dinámicas de trabajo de grupo y creatividad</b> .....	<b>37</b>
Introducción .....	37
Conceptualización de dinámicas de grupo .....	37
Roles en el grupo .....	38
Comunicación en el grupo .....	39
Tipos de técnicas para las dinámicas de grupo .....	39
Observaciones finales .....	41
<b>Unidad de estudio 4: Programas de extensión y planificación de programas</b> .....	<b>42</b>
Revisión de la unidad de estudio .....	42
Introducción a la unidad de estudio.....	42
<b>Sesión 4.1: La importancia de los programas de extensión y la planificación</b> .....	<b>43</b>
Introducción .....	43
¿Qué es un programa de extensión? .....	43
¿Qué es la planificación de programas de extensión? .....	44
<b>Sesión 4.2: Programas de extensión, tipos, hipótesis y principios</b> .....	<b>45</b>
Introducción .....	45
Tipos de programas de extensión .....	45
Principios de la planificación enfocada en resultados .....	46

<b>Sesión 4.3: Ciclo de desarrollo de programas y pasos en la planificación de programas .....</b>	<b>47</b>
Introducción .....	47
Revisión del ciclo de planificación de programas.....	47
Observaciones finales .....	50
<b>Unidad de estudio 5: Administración y gestión del cambio organizacional y resolución de conflictos.....</b>	<b>51</b>
Revisión de la unidad de estudio .....	51
Introducción a la unidad de estudio.....	51
<b>Sesión 5.1: Cambio organizacional.....</b>	<b>52</b>
Introducción .....	52
¿Qué es el cambio organizacional? .....	52
Función de la administración y gestión durante el cambio organizativo .....	52
<b>Sesión 5.2: Conflictos y administración y gestión de conflictos .....</b>	<b>54</b>
Introducción .....	54
Situaciones de conflicto.....	54
Administración y Gestión de conflictos .....	55
Observaciones finales .....	57
<b>Unidad de estudio 6: Participación de los productores y herramientas para la planificación de programas.....</b>	<b>58</b>
Revisión general de la unidad de estudio .....	58
Introducción a la unidad de estudio.....	58

**Sesión 6.1: Participación de las partes interesadas en la planificación de programas de extensión .....59**

Introducción ..... 59

Importancia de la participación..... 59

Métodos de participación ..... 60

**Sesión 6.2: Herramientas para la planificación de programas. ....61**

Introducción ..... 61

Evaluaciones de necesidades ..... 61

Movilización de recursos ..... 61

Plan de acción ..... 62

Observaciones finales ..... 63

**Unidad de estudio 7: Administración y gestión del tiempo ... 64**

Revisión general de la unidad de estudio ..... 64

Introducción a la unidad de estudio..... 65

**Sesión 7.1: Buen manejo del tiempo y definición de metas.....66**

Introducción ..... 66

¿Qué es la administración y gestión del tiempo?..... 66

Definición de metas..... 68

**Sesión 7.2: Análisis de la asignación de energía .....70**

Introducción ..... 70

¿Cuál es el concepto de energía? ..... 70

Asegurar un buen flujo de energía en el trabajo..... 70

<b>Sesión 7.3: Identificando el estilo personal .....</b>	<b>72</b>
Introducción .....	72
La importancia de la autoevaluación en la administración y gestión .....	72
Observaciones finales .....	74
<b>Unidad de estudio 8: Administración y gestión de recursos humanos .....</b>	<b>75</b>
Revisión general de la unidad de estudio .....	75
Introducción a la unidad de estudio .....	75
<b>Sesión 8.1: Funciones de la administración y gestión de recursos humanos.....</b>	<b>76</b>
Introducción .....	76
Funciones de la administración y gestión de recursos humanos	76
Teorías organizacionales y recursos humanos .....	77
<b>Sesión 8.2: Implicaciones legales en la administración y gestión de los recursos humanos .....</b>	<b>79</b>
Introducción .....	79
Derecho laboral y derechos de los empleados .....	79
Relaciones laborales .....	80
Administración y gestión internacional de recursos humanos....	80
Observaciones finales .....	82
<b>Unidad de estudio 9: Coordinación y control en la administración y gestión de la extensión agrícola .....</b>	<b>83</b>
Revisión general de la unidad de estudio .....	83
Introducción a la unidad de estudio .....	83



<b>Sesión 9.1: Control organizacional .....</b>	<b>84</b>
<b>Sesión 9.2: El proceso de control .....</b>	<b>85</b>
Introducción .....	85
Proceso de control .....	85
Métodos de Control .....	85
Obstáculos para un control efectivo.....	86
<b>Sesión 9.3: Principios y barreras de la coordinación....</b>	<b>87</b>
Introducción .....	87
Significado de la coordinación y los tipos de coordinación .....	87
Principios y barreras para una coordinación efectiva .....	88
Pluralismo en la extensión y coordinación .....	89
Observaciones finales .....	90
<b>Unidad de estudio 10: Sistemas de administración y gestión de la información .....</b>	<b>91</b>
Revisión general de la unidad de estudio .....	91
Introducción a la unidad de estudio.....	91
<b>Sesión 10.1: Conceptos básicos del sistema de información .....</b>	<b>92</b>
Introducción .....	92
Componentes del sistema de información empresarial .....	92
Desarrollo web y HTML.....	94
Sistemas de información en negocios globales actuales .....	94

**Sesión 10.2: Trabajo con el personal de sistemas de administración y gestión de la información ..... 95**

Introducción ..... 95

Seguridad de los sistemas de información ..... 95

Cuestiones éticas..... 95

**Sesión 10.3: Utilizando sistemas de aplicaciones informáticas en la administración y gestión ..... 97**

Introducción ..... 97

Herramientas y técnicas para los SGI..... 97

Los SGI en organizaciones de extensión ..... 98

Observaciones finales ..... 99

**Unidad de estudio 11: Monitoreo y evaluación ..... 100**

Revisión de la unidad de estudio ..... 100

Introducción a la unidad de estudio ..... 101

**Sesión 11.1: Monitoreo para una administración y gestión efectiva..... 102**

Introducción ..... 102

Significado del monitoreo..... 102

Principios y enfoques del monitoreo..... 102

Indicadores de monitoreo ..... 103

Vinculando el monitoreo a los resultados ..... 103

**Sesión 11.2: Evaluación para una administración y gestión eficiente..... 105**

Introducción ..... 105

Significado e importancia de la evaluación..... 105

Modelos de evaluación del programa de extensión .....	106
Diseño de evaluación de extensiones .....	107
Tipos de evaluación .....	108
Observaciones finales .....	110
<b>Glosario .....</b>	<b>111</b>
Definiciones .....	111
Abreviaturas .....	116
<b>Recursos.....</b>	<b>118</b>

# 1. Antes de comenzar

## 1.1 Instrucciones generales

Este módulo debe utilizarse junto con el libro de trabajo proporcionado. Al leer el módulo, encontrará diferentes funciones visuales diseñadas para ayudarle a navegar por el documento.

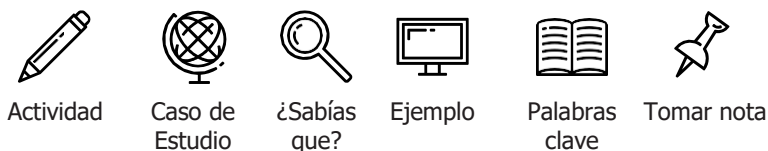


Figura 1: Íconos utilizados para resaltar información importante en todo el manual

El módulo hace uso de palabras clave (palabras difíciles o técnicas que son importantes para que usted entienda). Para asegurarse de que reciba el beneficio completo del módulo, las palabras clave se marcarán la primera vez que se muestren en el texto y se definirán en una caja que contiene el símbolo de las palabras clave. Asegúrese de leer la definición de cualquier palabra de la que no esté seguro.

## 1.2 Actividades

Cada sesión en el módulo incluirá varios tipos de actividades para ayudarle a informarse y mejorar sus competencias. El módulo contiene tres tipos de actividades:

Una **evaluación previa** debe ser completada antes de leer la descripción general del módulo y la introducción, y una **evaluación final** se completará una vez que se haya cubierto todo el módulo. Esto medirá el grado de mejora de conocimiento al completar el módulo.

Cada sesión contiene una o más **actividades** a ser completadas en el libro de trabajo donde se indica en el módulo. Estas actividades miden su capacidad para recordar y aplicar los conocimientos teóricos.

Al final de cada unidad de estudio se necesita completar una **evaluación acumulativa**. Estas evaluaciones son más largas que las actividades de la sesión y pondrán a prueba su conocimiento sobre todo el trabajo dentro de la unidad de estudio.

### 1.3 Instrucciones para la evaluación

Tenga en cuenta lo siguiente antes de realizar cualquiera de las evaluaciones:

- Todas las evaluaciones deben completarse en el libro proporcionado.
- El manual contiene toda la información relevante que necesitará para completar las preguntas. Si se necesita información adicional, como el uso de fuentes en línea, se los podrá en disposición.
- Trabaje las actividades en una unidad de estudio y asegúrese que pueda entender todas las preguntas antes de intentar la evaluación acumulativa. Si encuentra que no está seguro de cualquier parte del material de formación, repita esa sesión hasta que se sienta confiado.
- La evaluación acumulativa debe hacerse bajo la supervisión de su instructor al final del período de aprendizaje.

## Módulo 3: Administración y Gestión del Programa de Extensión Agrícola

### Resultados del módulo

Después de completar este módulo, usted podrá:

1. Enumerar las teorías y explicar la práctica de la administración y gestión de la extensión agrícola:
  - Describir los conceptos básicos de la administración y gestión del programa de extensión; y
  - Describir las teorías, principios, procesos y funciones de un buen gestor.
2. Diferenciar entre enfoques de estrategias para la administración y enfoques para las organizaciones de extensión:
  - Describir los diferentes enfoques de extensión y profundizar en las implicaciones para la administración y gestión organizacional.
3. Explicar el concepto y la relevancia del liderazgo, la motivación y las dinámicas de grupo en la administración y gestión:
  - Explicar qué es el liderazgo;
  - Enumerar las cualidades del buen liderazgo;
  - Explicar cómo motivar a los empleados dentro de su organización;
  - Describir dinámicas de grupo para mejorar los estándares de rendimiento;
  - Explicar cómo reducir conflictos dentro de un grupo; y
  - Explicar cómo establecer pautas y consensos para mejorar el trabajo en equipo.
4. Describir la importancia de los programas de extensión agrícola y el proceso de planificación de programas:
  - Describir los conceptos básicos de programas de extensión; y
  - Describir el proceso de planificación de programas.
5. Explicar la importancia de la participación de los productores y aplicar las herramientas de planificación de programas:

- Explicar los mecanismos básicos de los mercados agrícolas; y
  - Explicar los beneficios del involucramiento de los actores durante la planificación de los programas exitosos.
6. Crear un plan de acción para su proceso de manejo del tiempo e identificar formas de evaluar y mejorar sus esfuerzos:
    - Describir sus metas;
    - Analizar cómo está asignando actualmente su energía y tiempo;
    - Identificar los elementos de su estilo personal de trabajo que contribuyen al uso efectivo de su tiempo; y
    - Recopilar herramientas de administración del tiempo y estrategias que puede usar para controlar su tiempo.
  7. Explicar la relevancia de la administración y gestión de recursos humanos:
    - Explicar los conceptos básicos de supervisión, dotación de personal y evaluación; y
    - Describir las combinaciones de las funciones de la administración y gestión para el manejo efectivo del personal.
  8. Explicar la importancia de la coordinación y el control dentro de un **sistema pluralista** de extensión:
    - Explicar la necesidad de coordinar y controlar eficazmente la administración organizacional; y
    - Aplicar las herramientas de coordinación y control dentro de su organización.
  9. Explicar el sistema de administración y gestión de información (SGI) y su papel en la administración y gestión de la organización:
    - Explicar los conceptos básicos del sistema de información aplicados a las operaciones de negocios y a la administración y gestión; y
    - Trabajar con el personal de SGI para tomar decisiones técnicas.
  10. Explicar cómo los sistemas y aplicaciones computacionales de gran escala pueden ayudar con el manejo y operación de negocios.
  11. Explicar el concepto de M&E y su aplicación para la eficaz administración y gestión organizacional:

- Definir procesos de evaluación y monitoreo en la extensión;
- Explicar la importancia y características de la evaluación en la extensión;
- Identificar los usos de la evaluación;
- Explicar el significado de los procesos de monitoreo y sus indicadores; e
- Identificar los métodos utilizados en el monitoreo de las actividades de extensión y dar varios ejemplos de indicadores de extensión.

**Sistema pluralista:** Un sistema de extensión que incluye a los actores del sector privado y público.




## Revisión general del módulo

A lo largo de los años, la extensión agrícola se ha direccionado hacia un **enfoque participativo**. Esto ha creado la necesidad de que las organizaciones de extensión sean más sensibles con aquellos que utilizan sus servicios. Las crisis económicas han desencadenado la necesidad de una mayor rendición de cuentas, **reestructuración** y reforma de la extensión agrícola desde principios de los años 90. A nivel nacional, las políticas inadecuadas de extensión pública, los escasos fondos públicos, la falta de rendición de cuentas y la creciente pobreza rural han impulsado a los países en desarrollo a volver a examinar la pertinencia de la extensión agrícola en el desarrollo rural.

La extensión agrícola se enfrenta al desafío de establecer un sistema bien gestionado, eficaz y responsable que satisfaga las necesidades de muchos productores involucrados en **diversos** y complejos sistemas agrícolas, así como a la necesidad de monitorear, evaluar y establecer el impacto de los servicios de extensión. Estos desafíos son el resultado de la dependencia de la extensión en el desempeño del sistema de investigación agrícola y sus vínculos de retroalimentación,



así como los problemas inherentes de asegurar el compromiso político y la sostenibilidad económica de la extensión agrícola.

**Enfoque participativo:** Un enfoque en el que los productores o las partes interesadas son incluidas en el proceso de toma de decisiones. 

**Reestructuración:** Cambiar la forma como se estructura la administración de una organización o cambiar la manera en que se gestiona un programa.

**Diversos:** Formada por diferentes sistemas de cultivo.

Este módulo ha sido diseñado para introducir a los extensionistas con los términos y conceptos clave requeridos para entender la administración y gestión del programa de extensión agrícola y para comenzar a construir conocimientos, destrezas y actitudes que se requieren para gestionar la extensión de una manera efectiva.

## Introducción al módulo

Este módulo combina áreas críticas de la planificación del programa de extensión y de la administración y gestión de programas de extensión. La administración y gestión está conectada generalmente con la

organización, selección de ejecutivos o de personal, establecimiento de planes, medición de resultados, y coordinación, control y delegación de actividades.

Los servicios de extensión son esenciales para permitir a los productores mejorar sus prácticas y ayudarles a responder a los desafíos emergentes. Los conocimientos, ideas y aptitudes obtenidas mediante programas de extensión pueden ayudar a los productores a aumentar su productividad, reducir las pérdidas y obtener un mejor acceso a los mercados. El impacto positivo de los servicios de extensión está demostrado a nivel mundial.

Las actividades de extensión se ejecutan a través del desarrollo del programa. Los servicios de extensión se consideran como **proactivos, reactivos y colaborativos** con otras organizaciones comprometidas con el crecimiento y desarrollo de las personas a través del aprendizaje continuo.



**Proactivo:**

Crea o controla una situación.

**Reactivo:**

Reacciona ante una situación.

**Colaborativo:**

Trabaja en conjunto con diferentes grupos o departamentos.

**Reactiva:**

Responde al cambio.

**Factores**

**interrelacionados:**

Todos los factores están relacionados entre sí de alguna manera.

La programación **reactiva** implica acciones o adaptación en respuesta al cambio cuando este es visto como una pérdida o una amenaza. Los extensionistas pasan la mayor parte de su tiempo e invierten otros recursos respondiendo a solicitudes que no tienen un enfoque u objetivo central. La programación proactiva sugiere que el programa educativo o el esfuerzo educativo esté bien pensado. Representa un plan para los cambios esperados y proporciona la apertura a nuevas o diferentes maneras de hacer algo, donde el cambio es visto como una oportunidad. La programación proactiva asegura que un esfuerzo educativo integral sea específicamente diseñado para lograr cambios y tener un impacto significativo y positivo en la vida de individuos y grupos. Esto indica que el nuevo extensionista es consciente de los complejos **factores interrelacionados** que son necesarios para dirigir el cambio innovador. Esto significa que el nuevo extensionista debe tener una base filosófica

para el desarrollo del programa, debe estar consciente de la necesidad y del papel de una estructura organizativa en la programación educativa, debe entender el proceso de desarrollo del programa, debe estar consciente de los recursos necesarios y tiene un marco para establecer prioridades.



Complete la evaluación previa en su libro de trabajo.

## Unidad de estudio 1: Teorías y práctica de la administración y gestión de la extensión agrícola

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted debería lograr:

- Describir los conceptos básicos de la administración y gestión de los programas de extensión; y
- Describir las teorías, principios, procesos y funciones de un buen gestor.

### Revisión de la unidad de estudio

Esta unidad de estudio proporciona una introducción a las definiciones básicas de la administración y gestión de los programas de extensión y a las teorías, prácticas y procesos implicados en la administración y gestión de los programas de extensión.

### Introducción a la unidad de estudio

En esta unidad de estudio usted aprenderá sobre las teorías y la práctica de la administración y gestión de la extensión agrícola, y cómo un buen gestor las usa en el lugar de trabajo.

# Sesión 1.1: Definición, teorías y principios de la administración y gestión

## Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar las teorías de la administración y gestión y sus principios; y
- Explicar el proceso de administración y gestión para guiarlo en su trabajo.

## Introducción

En esta sesión, se introducirá el concepto de administración y gestión para utilizar los recursos humanos y físicos en las unidades organizacionales dinámicas de extensión agrícola.

## ¿Qué es la administración y gestión?

La administración y gestión implican dar dirección y tomar decisiones, formular políticas y planes, implementar las políticas y planes formulados y monitorearlos. Para ser un buen administrador o gestor es necesario poder formar juicios, que son importantes para tomar decisiones racionales. La administración y gestión también implican mantener **relaciones interpersonales** con **subordinados, compañeros**, otros sectores, departamentos, organizaciones y **superiores**. Esto se puede hacer mediante el uso de técnicas de administración y gestión para la planificación, ejecución y evaluación de operaciones.

La administración y gestión pueden también proporcionar servicios administrativos tales como contabilidad administrativa. La administración implica la creación y el mantenimiento de un ambiente en el cual los empleados individuales trabajan juntos hacia la realización de metas organizativas.

**Relaciones interpersonales:** Su relación con otros en el lugar de trabajo o en un entorno social.



**Subordinados:** Los que tienen una posición más baja en el lugar de trabajo, si usted es su superior.

**Compañeros:** Aquellos que trabajan en el mismo nivel, o en una posición similar a usted. Sus colegas.

**Superiores:** Gerentes, administradores o supervisores. Aquellos que tienen una posición más alta que la suya en su trabajo.

## Estilos y enfoques de administración y gestión

Hay diferentes estilos de administración y gestión y enfoques que se puede utilizar en función de la situación y las necesidades de la organización.

Previo a la **Revolución Industrial** no había un análisis formal de la administración ni de su efectividad en una determinada situación. La Administración Científica o Teoría Clásica de la Administración fue formulada por Frederick W. Taylor cuando él implementó un acercamiento más estructurado y analítico a la administración con la meta de aumentar la productividad del trabajador. Este es un estilo de administración y gestión orientado a la producción.

Los principios básicos de la Teoría de Administración Clásica son aquellos en los que la gerencia desarrolla un método científico estándar para hacer cada trabajo.

Todo el trabajo está planeado para evitar interrupciones, los empleados son elegidos para hacer un trabajo basado en sus habilidades, y existe algún tipo de incentivo para alentar a los empleados a ser productivos.

La Teoría de Administración Conductual se ocupa del comportamiento de los empleados y lo que los motiva para ser productivos. También contempla el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral de los empleados. Esta teoría está basada en la



### Revolución Industrial:

Periodo en la historia de Gran Bretaña, donde la invención de las máquinas causó un rápido desarrollo en la industria.

idea de que la administración se interesa por las personas que administran, de tal manera que logran que los miembros del equipo se sientan valorados y que jueguen un papel importante en el logro de los objetivos organizacionales.

La Teoría Moderna de la Administración y Gestión, que surgió en la década de 1960, pretende reunir las ideas de un enfoque de administración centrado en la producción y de un enfoque de administración centrado en los empleados. El enfoque de sistemas destaca la organización en su conjunto, que está formada por subsistemas independientes e interrelacionados.

La Teoría de Contingencia fue desarrollada por J.W. Lorsch y P.R. Lawrence durante la década de 1970. Este enfoque se basa en la idea de que, en diferentes situaciones, los problemas de administración y gestión se diferencian y el estilo de gestión debe ser ajustado para abordar los problemas específicos presentados en una situación dada.

## Principios de la administración y gestión

Las decisiones y acciones de los directivos se guían por unos pocos principios básicos que determinan el éxito la administración o gerencia:

- Una buena administración y gestión depende de la delegación de tareas para aumentar la productividad. Esto significa dividir el trabajo en tareas más pequeñas y asignar cada tarea a alguien de la fuerza laboral que tenga las habilidades y la capacidad para hacer el mejor trabajo;
- Un buen gerente mostrará **autoridad** al asignar tareas y asumirá la responsabilidad de sus decisiones;
- Otro principio importante del manejo es la disciplina. Cuando hay disciplina, hay una conducta adecuada en las relaciones interpersonales y hay respeto a la autoridad dentro de la organización;
- La gerencia debe actuar siempre a favor del mejor interés de la organización a la que sirve y no tomar decisiones para el beneficio personal. Los empleados deben ser tratados con justicia y amabilidad en el lugar de trabajo. Es importante que los gerentes permanezcan neutrales al tratar con sus empleados;

### **Autoridad:**



El derecho de un superior a dar una orden a sus subordinados.

- Un gerente se beneficiará de alentar a sus empleados a mostrar iniciativa en todo lo que hacen. Este impulso para contribuir agregará nuevas ideas a una organización y mantendrá a los empleados motivados a ser productivos; y
- Un buen gerente o administrador se asegurará de que haya un sentido del espíritu de equipo en el lugar de trabajo. Esto se refiere a un entorno en el que los colaboradores desarrollan una mutua comprensión y confianza, que les ayuda a trabajar juntos para realizar tareas de manera eficiente y a tiempo.

## **Alcance y niveles de la administración y gestión**

Dentro de la administración y gestión hay un amplio alcance que abarca todos los aspectos de producción, comercialización, finanzas y del personal.

La administración y gestión de la producción es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las funciones de producción dentro de una organización.

La dirección de comercialización es responsable de identificar las necesidades de los consumidores y luego poner todo en su lugar para que los bienes y servicios que satisfacen esas necesidades puedan ser entregados. Incluye la investigación de mercados, publicidad y la elección del canal de distribución correcto. Los vendedores reportarán a la dirección de comercialización.

La administración y gestión financiera es responsable de asegurarse de que una organización disponga de suficientes recursos financieros para su funcionamiento. Esta es responsable de calcular los costos de los proyectos y luego de elegir las fuentes correctas de financiamiento para acoplarse a un proyecto específico.

La administración y gestión del personal es responsable de reclutar, seleccionar, y entrenar a empleados, así como de gestionar la remuneración, las promociones y transferencias, y los servicios de bienestar del empleado. Son responsables de mantener los registros de los empleados en una organización.

Los diferentes niveles de administración y gestión se responsabilizarán de la toma de decisiones en diferentes aspectos de las operaciones organizativas.

Dependiendo del tamaño de una organización, la alta dirección normalmente tendrá la mayor autoridad y responsabilidad. La alta dirección se refiere a la Junta Directiva, Gerente General (GG), Director Ejecutivo (DE), que es el jefe de una empresa y el segundo al mando, y el Director de Operaciones (DO). La gerencia de nivel medio se refiere a gerentes de departamentos, subgerentes y asistentes de gerencia. La administración de nivel inferior incluye a los supervisores.

Una cadena de mando asegura que los subordinados en un grupo dado informen a sus superiores directos, que entonces reportarán a niveles más altos de gerencia y así sucesivamente. Respetar esta cadena de mando asegura que las cuestiones relevantes para los empleados de nivel inferior se resuelvan rápidamente sin desperdiciar el tiempo y la energía de la alta dirección.

### **Habilidades de administración y gestión**

Las habilidades básicas que un buen gerente debería tener son la capacidad de planificar, la capacidad de delegar tareas, la capacidad de comunicarse bien y la capacidad de motivar a las personas que le reportan.



Complete la actividad 1.1 en su libro de trabajo.



## Sesión 1.2: Funciones de la administración y gestión

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Enumerar las funciones de la administración y gestión que aumentan eficiencia organizacional mediante la administración y gestión; y
- Enumerar las funciones de la administración y gestión que posee un extensionista eficaz.

### Introducción

Se espera de usted como gerente o administrador que realice ciertas funciones para que la organización progrese. Algunas de estas funciones se refieren a cómo planificar, organizar, controlar, coordinar, dirigir y supervisar. Estas funciones de administración y gestión se discuten en esta sesión.

### Planificación y organización

Un buen gerente o administrador entiende el valor de la planificación y la organización. Un gerente debe tener habilidades para la resolución de problemas y utilizarlas para establecer un plan de acción detallado. El plan de acción se basará en la filosofía, política y objetivos de la organización. Se esbozarán las cosas que deben lograrse para que la organización progrese y tener una descripción detallada de qué técnicas se utilizarán para lograr estos objetivos. La organización comprende el establecimiento de estructuras y sistemas a través de los cuales las actividades se organizan, definen y coordinan en función de algunos objetivos concretos.

### Administración y Gestión del personal, dirección y coordinación

Como ha aprendido, la dirección de personal se ocupa de la selección y formación del personal, así como de trabajar en el mantenimiento de condiciones de trabajo favorables. Los empleados pueden reportar

a la administración del personal sus quejas si se sienten insatisfechos con algo de su ambiente de trabajo.

La función principal de la gerencia en una organización es dar la dirección de la organización. La gerencia es responsable de tomar decisiones, dar instrucciones y dirigir a la organización hacia un objetivo común.

La gerencia, especialmente la gerencia del alto nivel, es responsable de coordinar los varios sectores dentro de una organización de modo que trabajen juntos de forma armoniosa para el beneficio de la organización en su conjunto.

## **Presentación de reportes y presupuestos**

Un buen gerente o administrador tiene buenas habilidades de comunicación. Esto es importante para la función de administración y gestión de presentación de reportes. Este tipo de retroalimentación responde al propósito de mantener al personal, al público, y a los que usted rinde cuentas, informados de los avances o cambios que están sucediendo en la organización.

La administración y gestión financiera suele ser responsable de la función de presupuestar dentro de una organización. Los gerentes financieros hacen planes financieros, mantienen la contabilidad y gestionan el control de los ingresos. Son responsables de mantener los costes en consonancia con los objetivos de la organización.



Complete la actividad 1.2 en su libro de trabajo.

## Observaciones finales

En esta unidad, usted ha aprendido que la gerencia o administración implica dar dirección y tomar decisiones, formular políticas y planes, implementar las políticas y los planes formulados y monitorearlos. Existen diferentes estilos de administración y gestión y enfoques que puede utilizar, dependiendo de las necesidades de la organización o de la situación.

Las funciones básicas de la administración y gestión (que se relacionan con la planificación, la organización, la coordinación, la dirección y la supervisión) son importantes para que una organización progrese.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.

## Unidad de estudio 2: Enfoques de las estrategias de administración y gestión de las organizaciones de extensión

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted será capaz de:

- Explicar los diversos enfoques de la administración y gestión de la extensión; y
- Explicar la relevancia de la extensión financiada con fondos públicos y privados.

### Revisión de la unidad de estudio

Esta unidad ofrece una visión general de las diversas estrategias de administración y gestión en los diferentes sistemas de extensión agrícola que han existido o actualmente existen dentro de nuestros diversos contextos.

### Introducción a la unidad de estudio

La organización involucrada en la administración y gestión de la extensión agrícola se puede categorizar principalmente en sistemas de extensión financiados con fondos públicos y sistemas de extensión financiados con fondos privados. Dentro de estos existe una serie de diferentes formas de sistemas que han existido a lo largo de los años, como el Consejo Indio de Investigación Agrícola (CIIA), el Ministerio de Agricultura (MA) y el Sistema de Formación y Visita del Banco Mundial, y otros más recientes como el sistema de administración de programas, el sistema descentralizado y el sistema de extensión basado en productos básicos. Comprender estos sistemas le ayudará a desarrollar buenas estrategias de administración y gestión para su organización.

## Sesión 2.1: Sistemas de extensión financiados con fondos públicos

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar la relevancia de los sistemas de extensión financiados con fondos públicos en la administración y gestión de los programas de extensión

### Introducción

Alrededor del 85% de los servicios de extensión en todo el mundo son programas de extensión financiados por los gobiernos nacionales. Hay muchas corrientes de organizaciones dedicadas a la extensión agrícola bajo sistemas públicos de extensión. En esta sesión, usted aprenderá sobre los diversos sistemas de extensión públicos y cómo son gestionados.

### Sistemas antiguos

#### El Consejo Indio de Investigación Agrícola (CIIA)

El CIIA es una organización independiente en el Ministerio de Agricultura y Bienestar de los Productores del Gobierno de la India bajo el Departamento de Investigación y Educación Agropecuaria (DIEA).



#### Horticultura:

Relacionado con la producción de cultivos.

El CIIA desempeña un papel importante en la coordinación, orientación, administración y gestión de la investigación y la educación en todos los sectores de la agricultura, incluyendo la **horticultura**, la pesca y las ciencias animales en todo el país.

## Sistema del Ministerio de Agricultura

El Ministerio de Agricultura es el administrador a nivel gubernamental de los recursos y servicios nacionales disponibles para apoyar a los productores. El papel principal de los gerentes o administradores en el sistema de extensión agrícola es asegurarse de que cualquier conocimiento relevante producido esté al alcance de las personas que necesitan usarla para su desarrollo. De esta manera, el sistema de extensión sirve como un agente facilitador en la coordinación entre **actores** a lo largo de la cadena de valor de la entrega de servicios. En el módulo 7 se pueden encontrar más detalles sobre el papel del extensionista como facilitador del desarrollo.

Los miembros del personal deben tener acceso a los conocimientos disponibles en la organización. También deben ser creativos en la forma en que ponen juntos estos conocimientos para que sea fácil de comunicarlos a los productores.

Para tener éxito, el sistema de extensión necesitará un clima social que fomente el intercambio y el análisis crítico del conocimiento desarrollado y utilizado por su personal técnico.

### Actores:



Partes interesadas tales como productores, proveedores o inversionistas.

### Caso de estudio 1: Ministerio de Servicios de Extensión Agrícola de Uganda



Dentro del Ministerio de Extensión Agrícola se encuentra la Dirección de Servicios de Extensión Agropecuaria, que cuenta con dos Departamentos, llamados Departamento de Extensión y Gestión de Competencias, y el Departamento de Inversión Agropecuaria y Desarrollo Empresarial.

El Departamento de Extensión y Gestión de Competencias cuenta con divisiones que son responsables de la administración y gestión de la información y la comunicación, la administración y gestión de competencias y la coordinación de la extensión agrícola.

El Departamento de Inversión Agrícola y Desarrollo Empresarial tiene divisiones que son responsables de la administración y gestión de servicios de **agronegocios** y del proceso primario y agregación de valor.



Dentro de cada división hay un espacio para que los expertos se especialicen y se centren en un área de la agricultura para que el Ministerio en su conjunto haga disponible toda la información a los productores para que prosperen.

**Agronegocios:** La agricultura para el lucro y la administración y gestión de la agricultura como un negocio.



## Sistema de Formación y Visita del Banco Mundial

El sistema de extensión Formación y Visita (F&V) fue promovido por el Banco Mundial en más de 50 países en desarrollo entre 1975 y 1998. La razón principal por la que el sistema F&V desapareciera fue que era financieramente insostenible debido a los altos costos recurrentes en conjunto con limitados fondos disponibles.

Este sistema de extensión fue diseñado para hacer frente a los desafíos de la escasa interacción entre los extensionistas e investigadores, la escasa interacción de los extensionistas con los productores y la falta de rendición de cuentas. Estuvo basado en una **estructura jerárquica** y en un estricto horario de visita a la finca que era conocido por los supervisores.

Para mejorar la rendición de cuentas de los trabajadores a sus supervisores a nivel de las comunidades, se implementó una sola línea de mando y la regla de no involucrarse en cualquier tema que no sea relacionado con la extensión para impedir que los funcionarios de nivel superior y los trabajadores de extensión se sientan tentados a tomar el pago de servicios fuera de las tareas de su trabajo.

Se suponía que la formación frecuente alentaba a los extensionistas a mejorar sus habilidades y su conocimiento general en su campo. En teoría, hubo oportunidades para que los extensionistas reciban retroalimentación de los productores durante esas sesiones de formación. Se encontró que no había ningún incentivo para que ellos pidan retroalimentación de los productores y la reporten, así que este sistema no mejoró la redición de cuentas de los extensionistas hacia los productores.

También se descubrió que no había mucho interés de los investigadores en invertir en la interacción con los extensionistas.

Cuando se decidió que se necesitaba un equipo de campo más grande para llegar a un área más amplia, se introdujo una estructura jerárquica de varios niveles con más gerentes o administradores de nivel medio y expertos técnicos. También era necesario disponer de más oficinas de nivel local con vehículos y motos para mejorar la movilidad.

Todas estas nuevas adquisiciones generaron una mayor inversión en los costos de ejecución en comparación con la situación que existía antes de que se introdujera el sistema F&V. Con fondos limitados disponibles, este sistema se volvió financieramente insostenible.

## Sistemas modernos de extensión

### Investigación y extensión de sistemas agrícolas (IESA)

Se trata de un enfoque más participativo y de acercamiento con el productor. En este sistema moderno, se utiliza un **enfoque en sistemas** en la provisión del servicio de extensión.



#### **Estructura jerárquica:**

Diferentes niveles de administración y gestión dentro de una organización donde cada nivel reporta al que está por encima.

#### **Enfoque en**

**sistemas:** La provisión de servicios de extensión es vista como un todo, compuesta por diversas partes individuales.





## Caso de estudio 2: Investigación y Extensión de Sistemas Agrícolas en Zimbabwe

La metodología de investigación y extensión de sistemas agrícolas (IESA) se desarrolló después de que fracasaron los modelos prescriptivos de desarrollo agrícola. Se entendió que muchas de las tecnologías recomendadas por estos modelos no se aplicaban a los objetivos y circunstancias socioeconómicas de los pequeños productores o a las condiciones agroecológicas de un área.

La metodología IESA se centra en la solución de problemas y está orientada a los sistemas, es interdisciplinaria, orientada a los productores y es **iterativa**. Enfatiza el papel de los **diagnósticos de restricciones** y de los ensayos en finca como una forma de facilitar los vínculos entre los productores, los investigadores y los extensionistas. En Zimbabwe, IESA ha sido liderado por la Unidad de Investigación de Sistemas Agrícolas del Departamento de Investigación y Servicios Especializados (DI&SE), mientras que el DSTE (Departamento de Servicios Técnicos y de Extensión Agrícola) ha sido más activo al nivel de organizaciones base donde los extensionistas identifican productores y fincas demostrativas para ejecutar y monitorear ensayos.

La innovación más importante de IESA es su enfoque en pequeños productores. Los programas de investigación y extensión ya no están determinados exclusivamente por las prioridades de las estaciones de investigación y las organizaciones de extensión, sino por las necesidades de los productores y sus sistemas agrícolas. La perspectiva de los sistemas agrícolas también involucra una preocupación mayor por la utilización de los recursos locales, incluido el uso de los conocimientos tradicionales. Sin embargo, la IESA tradicional ha tendido a ser más extractiva que participativa, resultando en un fracaso para iniciar el proceso de investigación y difusión a nivel de los productores. Los esfuerzos de la IESA pasados y actuales también han tendido a enfatizar los cultivos tradicionales, y prestar poca atención a los componentes o sistemas pecuarios. Ha sido criticada por sus debilidades en extraer consideraciones de la extensión desde la práctica e incorporar estos hallazgos en el sistema de extensión.

**Iterativo:** Repetición frecuente de acciones.



**Diagnóstico de restricciones:** Identificar las limitaciones de los programas de extensión.



Complete la actividad 2.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 2.2: Sistemas de extensión con financiamiento privado

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar la relevancia de los sistemas de extensión financiados de forma privada en la administración y gestión de programas de extensión agrícola.

### Introducción

En esta sesión, usted aprenderá sobre las contribuciones del sector privado y de **organizaciones autónomas**, así como las contribuciones que las organizaciones voluntarias hacen a la extensión agrícola y al trabajo de desarrollo rural. Existen organizaciones de voluntarios en países con recursos técnicos y administrativos que realizan e implementan trabajos en temas de desarrollo exitosamente.

Sus actividades ayudan a suplementar las actividades del gobierno a nivel de campo.



#### Organizaciones autónomas:

Organizaciones que realizan su propia administración y gestión.

### Sector privado

#### Caso de estudio 3: Privatización en los Países Bajos



En 1990, los Países Bajos transfirieron aproximadamente la mitad de su personal de extensión de campo del servicio de extensión pública, con el apoyo financiero inicial del gobierno, a las asociaciones de productores. El Ministerio de Agricultura continuó patrocinando partes del servicio de extensión encargado de vincular la investigación a los servicios de extensión privatizada y de la preparación, implementación, incidencia de políticas y reglamentación.

Una junta que representa a las organizaciones de productores y al gobierno es responsable de dirigir la nueva organización resultante.



Las suscripciones de los miembros a las asociaciones de productores y el pago directo de los análisis individuales constituyen la base de la contribución parcial de los productores holandeses al costo de la nueva organización. Eventualmente, los productores aportarán el 50% del costo de los servicios con análisis individuales pagados íntegramente por los clientes productores.

#### **Caso de estudio 4: Privatización en Australia**



Cabe señalar que en la práctica no existe una verdadera privatización de los servicios de extensión agrícola, pero existe un cambio definitivo hacia un enfoque pluralista. En el estado australiano de Victoria, una revisión de los servicios de extensión determinó que sería más eficiente si los asesores privados entregan servicios a personas que se benefician directamente, en lugar de tener extensionistas públicos recuperando los costos de los servicios cobrando tasas o cargos gubernamentales.

Surgieron una serie de desafíos con este enfoque debido a las complejidades de la prestación de los servicios de extensión y a la variación de la naturaleza y los niveles de desarrollo de los diferentes sectores agrícolas. Para hacer frente a estos desafíos, el gobierno de Victoria propuso la externalización para la implementación de futuros programas de extensión para que las organizaciones de la industria rural puedan asumir una mayor responsabilidad en la transferencia de tecnología. Esto significa que la agencia de extensión del gobierno solo emplea a personal del proyecto de extensión que considera esencial, e incluye los servicios profesionales del sector privado con habilidades para complementar a aquellas que la agencia no puede ofrecer con base en contratos. Los proyectos específicos financiados por la industria rural y el gobierno federal entonces emplearán a consultores agrícolas y a personal contratado para ayudar con la entrega del servicio necesarios para el proyecto.

## Organizaciones de voluntarios

La India tiene varias organizaciones de voluntarios que implementan una amplia gama de programas. Existe mucha variación en el número de organizaciones presentes en diferentes estados. Algunas organizaciones de voluntarios importantes que trabajan en más de un estado son la Federación Bharatiya de Agroindustrias (FBA) y la Asistencia Profesional para la Acción de Desarrollo (APAD).

La FBA se centra en el desarrollo pecuario, manejo de recursos hídricos, conservación ambiental y desarrollo de medios de subsistencia en 16 estados a través de nueve organizaciones asociadas. La APAD promueve medios de subsistencia en diferentes sectores que van desde la agricultura y el manejo de recursos naturales hasta las microempresas rurales.

La Fundación Syngenta de India (FIS) apoya a proyectos agrícolas sostenibles en temas relacionados con conservación y uso del agua, variedades mejoradas adaptadas a las situaciones locales y vinculación de los productores con la información que conduciría a la productividad a largo plazo y a la generación de ingresos para los productores.

La principal empresa de fertilizantes de la India en el sector cooperativo, KRIBHCO (Cooperativa Limitada Krishak Bharati), ha iniciado el Gramin Vikas Trust (GVT por sus siglas en inglés) con el apoyo del gobierno de la India y del Departamento de Desarrollo Internacional (DDI), y el Reino Unido que actúa como **catalizador** para permitir a las comunidades rurales mejorar sus medios de subsistencia en áreas de pocos recursos.



### **Catalizador:**

Causar un cambio sin estar directamente involucrado en la realización del cambio

## Organizaciones no gubernamentales (ONG)

### Caso de estudio 5: Sasakawa en África



La estructura de la Asociación Sasakawa de África (ASA) se basa en un modelo de administración y gestión matricial, que refleja tanto su enfoque temático como a nivel nacional, y el alto grado de integración programática.

La ASA es gobernada por el Consejo de Administración que consiste en 11 miembros. El Director Ejecutivo sirve como CEO y es complementado por un Director General que es el Jefe Oficial de Operaciones (JO) de la organización. El JO trabaja estrechamente con el Director General del Fondo de Sasakawa para la Extensión en África (FSEA) en el área de desarrollo de recursos humanos.

Los objetivos estratégicos de la organización corresponden directamente con los cinco temas que se muestran en la Figura 1. Existen cinco Directores Temáticos, incluyendo el Director General del FSEA, que lideran la planificación y la programación de sus respectivas áreas. Cuatro Directores de Países impulsan la implementación de programas por país, con personal de cada tema ubicado en los cuatro países de ejecución.

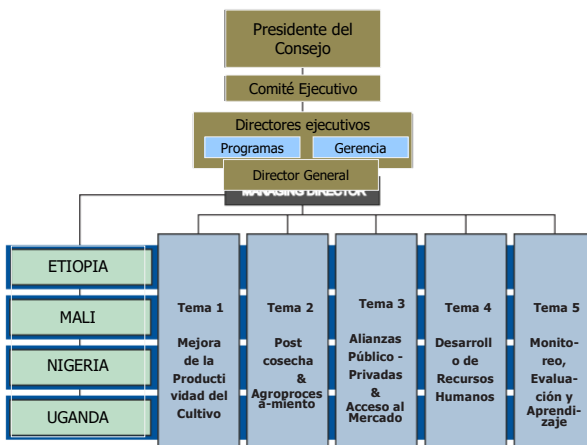


Figura 1: Estructura de la administración y gestión de Sasakawa.

## Enfoques de costos compartidos

El costo compartido es un sistema en el cual las tarifas de los usuarios son pagadas por aquellos que utilizan los servicios para su beneficio de forma individual. Es un modelo emergente en los países desarrollados y en desarrollo. Las partes interesadas consideran que es un enfoque sostenible para la prestación de servicios debido a su potencial para generar recursos que pueden aumentar la productividad y los ingresos mediante una mejor transferencia de tecnología y mejores prácticas en la agricultura.

Este enfoque se centra en aquellos productores que no pueden pagar el costo total de los servicios prestados. Depende de la voluntad de los productores de promover programas que sienten que beneficiarán sus situaciones locales y, a menudo, la voluntad de pagar se utiliza como una medida para medir el éxito de un programa.

Un ejemplo de este tipo de sistema son las Escuelas de Campo para Agricultores (ECA) en Uganda. Se trata de un enfoque de aprendizaje vivencial que tiene como objetivo fortalecer y equipar a los productores con conocimientos prácticos en aspectos relacionados con la administración y gestión agraria. Este sistema incluye la formación a los productores para que manejen mejor su tierra y su ganado en su situación específica.

Otro ejemplo es el Programa Nacional de Servicios de Asesoría Agrícola (PNSAA), que es una empresa conjunta del sector público y privado que presta servicios públicos de asesoría y extensión agrícola, especialmente a productores rurales de bajos recursos.



Complete la actividad 2.2 en su libro de trabajo.

## Observaciones finales

A continuación, se muestran los puntos clave que debería obtener de esta unidad:

Alrededor del 85% de los servicios de extensión en todo el mundo son programas de extensión públicos financiados por gobiernos nacionales.

Existen muchas organizaciones de voluntarios cuyas actividades ayudan a complementar las actividades del gobierno en campo con recursos técnicos y administrativos.

Un enfoque pluralista de prestación de servicios depende de la correcta división de las funciones de administración y gestión y de la cooperación entre los proveedores de servicios de extensión públicos y privados.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.



## Unidad de estudio 3: Liderazgo, motivación y dinámicas de grupo

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted será capaz de:

- Definir liderazgo;
- Explicar las cualidades del buen liderazgo;
- Explicar cómo motivar a los empleados dentro de su organización;
- Explicar cómo las dinámicas de grupo pueden mejorar los estándares de rendimiento;
- Explicar cómo se puede reducir el conflicto en un grupo; y
- Establecer pautas y consensos para mejorar el trabajo en equipo.

### Revisión de la unidad de estudio

Las personas que trabajan en una organización de extensión necesitan participar de forma activa y armoniosa, y estar motivadas para lograr los objetivos de la organización. Un liderazgo deficiente puede deshacer el trabajo que ha sido planificado, la gestión de recursos humanos y la organización en general, lo que hace imposible alcanzar los objetivos de la organización.

### Introducción a la unidad de estudio

Esta unidad analiza las teorías y estilos de liderazgo, las cualidades de los buenos líderes y la práctica de liderazgo, así como teorías y prácticas de motivación. Aprenderá cómo estimular y motivar el deseo de investigar e innovar, cómo diseñar técnicas de animación dinámicas y grupales, y la importancia de las habilidades y actitudes relacionadas con el profesionalismo del educador social como un instrumento de cambio social.

## Sesión 3.1: Liderazgo

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted debe poder:

- Explicar el concepto y las teorías del liderazgo;
- Describir cómo la administración y gestión puede influir en las personas y grupos dentro de las organizaciones para alcanzar objetivos organizacionales;
- Explicar por qué la motivación es importante en la administración y gestión de la extensión; y
- Explicar cómo se aplicará la motivación dentro de una organización.

### Introducción

En esta sesión se introduce el concepto de liderazgo y las diversas teorías del liderazgo. Discute la naturaleza del liderazgo y cómo los gerentes pueden influir en individuos y grupos dentro de una organización para alcanzar las metas y objetivos generales de la organización. También aprenderá por qué la motivación es importante y cómo aplicar la motivación dentro su organización.

### ¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es la acción de liderar un grupo. Dentro de una organización, la administración y gestión y el liderazgo se pueden combinar. El papel de la dirección es tomar las decisiones necesarias para dirigir la organización hacia una meta.

El liderazgo es importante en una organización porque da la dirección de la organización. Es importante que los gestores o gerentes de extensión aprendan sobre la importancia del liderazgo para que sepan cómo sus decisiones pueden influir en el progreso de su organización, y de sus beneficiarios.

## Teorías del liderazgo

Existen diferentes teorías de liderazgo. Las cuatro teorías consideradas como teorías centrales del liderazgo son:

- Teorías de los rasgos;
- Teorías conductuales;
- Teorías de **contingencia**; y
- Teorías de poder e influencia.

Las teorías de rasgos se centran en los rasgos de personalidad que hacen a un buen líder. Tradicionalmente se creía que los rasgos de liderazgo eran algo con lo que se nace. Actualmente, esta teoría se utiliza para identificar los rasgos que son útiles para el liderazgo, como la integridad, la empatía, asertividad y la habilidad de tomar buenas decisiones. Tener estas cualidades no te convertirá automáticamente en un buen líder y algunas habilidades pueden tener que ser desarrolladas aún más.

Las teorías conductuales se centran en cómo se comporta un líder. ¿Los líderes **dictan** o alientan a su equipo a participar en la toma de decisiones?

Las teorías de contingencia se centran en cómo una situación puede influir al liderazgo. Estas teorías indican que el tipo de estilo de liderazgo cambiará dependiendo de la situación. El estilo de liderazgo cambiará dependiendo si se necesita una decisión rápida, si es importante obtener el apoyo total de su equipo o si el líder necesita estar más orientado a las tareas u orientado a las personas en una situación dada.

Las teorías de poder e influencia se centran en la fuente de poder de un líder. Estas teorías miran cómo un líder puede usar su propio poder e influencia para completar una tarea. ¿Usa usted su atractivo personal y su encanto para motivar a su equipo a hacer el trabajo?, ¿Otros lo respetan porque es un experto en el campo?



### Contingencia:

Un posible acontecimiento futuro que no se puede predecir con certeza.

**Dictan:** Dar una orden que debe ser obedecida sin cuestionarse.

También existe una escuela de pensamiento que menciona que la gente sólo realizará algo si se les recompensa por ello. Esto significa que a veces las tareas pueden ser diseñadas y enmarcadas alrededor de alguna forma de estructura de recompensa para motivar al equipo a completar la tarea dada. Liderar con el ejemplo también puede ser una poderosa herramienta de motivación para el equipo que lidera.

## Tipos de liderazgo

Existen tres tipos principales de líderes:

- Líderes **autocráticos**;
- Líderes **democráticos**; y
- Líderes **liberales**.

Un líder autocrático toma decisiones sin consultar a su equipo. Este es el estilo de liderazgo más adecuado para situaciones en las que se necesitan decisiones rápidas, o cuando el aporte de su equipo no es necesario para un resultado exitoso.

Un líder democrático alienta a su equipo a aportar en la toma de decisiones. Este es el estilo de liderazgo preferido en situaciones en las que el acuerdo del equipo es vital para obtener un resultado exitoso. Un inconveniente es que puede haber muchas ideas y perspectivas diferentes y esto puede resultar difícil de manejar.

Un líder liberal o un líder no intervencionista no interfiere y permitirá que el equipo tome la mayoría de las decisiones. Este estilo de liderazgo es apropiado cuando el equipo está altamente motivado y es capaz de hacer las cosas sin mucha supervisión.



### **Autocrático:**

Ser dictatorial o dominante.

### **Democrático:**

Estar abierto a ideas de los demás.

**Liberal:** No ser intervencionista o laxo.

El comportamiento de un líder puede impactar en su desempeño. El mejor líder es aquel que puede usar el estilo de liderazgo correcto en diferentes situaciones.



## ¿Qué es la motivación?

La motivación es la voluntad o el deseo de alcanzar un objetivo. Es una de las preocupaciones más importantes dentro de una organización de extensión. Cómo motiva a su equipo como gerente o administrador determinará qué tan bien y qué tan rápido se completan las tareas dadas. A continuación, se muestran algunos ejemplos de diferentes modelos de motivación de los que puede aprender para motivar a su equipo.

### **Ejemplo 1: Jerarquía de necesidades de Maslow**



Abraham Maslow propuso una jerarquía de las necesidades humanas en una publicación titulada *La Teoría de la Motivación Humana* (1943). Esta jerarquía se muestra a menudo como una pirámide (Figura 2), con las necesidades más básicas en la base, mientras que hacia arriba se encuentran aquellas menos fundamentales. La estructura jerárquica sugiere que las necesidades más fundamentales deben ser satisfechas antes de que un individuo sea motivado para satisfacer cualquiera de los intereses del nivel superior.

Las necesidades fisiológicas se refieren a todos los requisitos físicos para que el cuerpo humano funcione correctamente para que una persona pueda sobrevivir. Las necesidades de seguridad se refieren a la seguridad física en tiempos de conflicto, seguridad económica y trabajo, seguridad en salud y bienestar, y seguridad contra el impacto de accidentes o enfermedades graves. Para usted, como extensionista, este nivel de jerarquía de necesidades de Maslow es relevante en su trabajo en algunos escenarios. Por ejemplo, si está trabajando en cualquier situación donde existe conflicto político, o tal vez un riesgo de enfermedad en un área, o incluso cuando se maneja ganado donde hay un riesgo de lesiones personales en el trabajo. Si usted es un gerente de un equipo que está trabajando en tales condiciones, entonces esto será algo que deberá planificar para asegurarse de que estas necesidades se cumplan en sus empleados. La necesidad del amor y de pertenencia apuntan al deseo de una persona a formar relaciones con los amigos, la familia o los colegas, donde sienten que pertenecen a un grupo. Las necesidades de estima abarcan la necesidad de sentirse respetados e incluyen el respeto propio y la autoestima. El deseo de una persona de ser reconocido puede ser un poderoso motivador para involucrarse en

una profesión o un pasatiempo específico. Una persona necesita sentir que contribuye a una causa y que son valorados. Esto es importante resaltar como gerente porque hacer que los miembros de su equipo se sientan valorados logrará mejores resultados y cooperación.



El extensionista necesita disfrutar del trabajo con las personas y necesita sentir que está contribuyendo al desarrollo de la comunidad a la que sirven. Si el extensionista cree en el programa y la visión de la comunidad, entonces estará motivado para dar la mejor asesoría. Finalmente, la autorrealización se refiere a todo el potencial que tiene una persona y la consciencia de contar con ese potencial. Maslow describió este último nivel como el deseo de una persona de lograr todo lo que puede para convertirse en lo mejor que puede ser. Como gerente tendrá que recordar que todas las necesidades de nivel inferior de su equipo se deben cumplir en el contexto del lugar de trabajo antes de que puedan alcanzar todo su potencial. Su potencial de administración y gestión también se realizará una vez que domine sus propias necesidades de nivel inferior.



Figura 2: Jerarquía de necesidades de Maslow.

## Ejemplo 2: Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg



Esta teoría, desarrollada por Frederick Herzberg, también es llamada Modelo de Dos Factores. Él teorizaba que existen factores separados en el lugar de trabajo que contribuyen a la satisfacción e insatisfacción del trabajo, y que estos factores actúan independientemente el uno del otro. Aunque la teoría de Herzberg está relacionada con la teoría de la motivación humana de Maslow, él afirmó que los individuos prefieren satisfacer las necesidades del nivel superior relacionadas con el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, el avance y el tipo de trabajo, que contentarse con necesidades de nivel inferior en el trabajo, conectando los niveles salariales mínimos con las buenas condiciones de trabajo. Como extensionista, usted puede encontrar satisfacción laboral en su rol al contribuir al desarrollo comunitario a través de los programas de extensión que implementa. Asumiendo la responsabilidad y trabajando con la comunidad a la que sirve, obtiene reconocimiento y un sentimiento de logro cuando la agricultura progresa. Al proponer el modelo de dos factores, Herzberg sugirió que los administradores deben reconocer y atender las características del trabajo que conducen a la satisfacción de los trabajadores, así como las que conducen a la insatisfacción en el trabajo para poder mejorar la productividad y las actitudes laborales.

## Ejemplo 3: Teoría de la Expectativa de Vroom



Las teorías de Maslow y Herzberg abordan la motivación como una función de las necesidades internas y del esfuerzo requerido para satisfacerlas. La Teoría de la Expectativa de Vroom asume que el comportamiento de un individuo es el resultado de decisiones conscientes para minimizar el dolor y maximizar el placer. Separa el esfuerzo que resulta de la motivación, rendimiento y resultados, y afirma que la motivación de una persona está formada por el vínculo entre el esfuerzo, el rendimiento y la motivación. La Teoría de la Expectativa de Vroom reconoce que el desempeño de los empleados se basa en la personalidad, habilidades, conocimientos, experiencia y habilidad (factores individuales) y depende de las percepciones. Se trata de las asociaciones que las personas hacen sobre los resultados esperados y la contribución que sienten que pueden hacer para

alcanzar esos resultados, en lugar del interés propio en recompensas.



Como extensionista necesita disfrutar del trabajo con la gente. Necesita tener las habilidades, el conocimiento, la experiencia y la capacidad de ofrecer servicios de asesoría a los productores de una manera fácil de entender para que tengan confianza en usted. La Teoría de la Expectativa de Vroom indica que se sentirá satisfecho en su trabajo cuando sienta que está haciendo una diferencia en la comunidad a la que sirve.

#### **Ejemplo 4: Teoría de la Equidad de Stacey Adams**



La Teoría de la Equidad de Stacey Adams explica por qué la **remuneración** y las condiciones de trabajo no son los únicos factores en la motivación. Las personas son más propensas a ser motivadas cuando sienten que son tratadas justamente. Cuando la gente se siente engañada, o tratada injustamente, puede hacer que se sienten insatisfechos y desmotivados.

El tema central de esta teoría es que, como las personas valoran el trato justo, les motivará a mantener la equidad en sus relaciones con sus colegas y la organización. La teoría de la equidad de Adams añade otra dimensión para la satisfacción laboral: la comparación con otros "referentes". Si un empleado siente que ha sido justamente recompensado por el tiempo y el esfuerzo que pone en el trabajo en comparación con la forma en que **otros referentes** fueron premiados por sus insumos en el trabajo, entonces será feliz y motivado para seguir trabajando tan duro como ha estado haciendo. La Teoría de la Equidad también sugiere que si un empleado se siente mal pagado por el esfuerzo realizado se producirá resentimiento a la organización y posiblemente a sus compañeros de trabajo, lo que tiene un efecto negativo en el desempeño laboral.

Por otro lado, la idea de reconocimiento por un buen desempeño laboral y agradecer a un empleado por su esfuerzo harán que se sienta valorado, aumente su satisfacción y se motive para seguir actuando bien. Esto también es importante saber como extensionista en el campo. Si el productor siente que es apreciado y valorado, él



estará también motivado a cooperar. Del mismo modo, si usted supervisa un equipo dentro de una organización, depende de usted, como gerente, asegurarse de que todos sus extensionistas sean tratados justamente y de que sean capaces de hacer su trabajo con la mejor capacidad en las circunstancias dadas.



**Remuneración:** Pago o salario.



**Otros referentes:** Personas que usted considera que tienen una situación similar comparada con la suya.



Complete la actividad 3.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 3.2: Dinámicas de trabajo de grupo y creatividad

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar cómo mejorar el funcionamiento de los grupos y la calidad de las consecuencias para los individuos;
- Explicar cómo mejorar los estándares de desempeño grupal mediante el conocimiento de las estrategias, técnicas y recursos de observación y coordinación de grupos;
- Explicar las habilidades necesarias para aumentar la calidad, la eficacia y la productividad del trabajo en equipo;
- Reducir las consecuencias negativas de los conflictos dentro de un grupo; y
- Establecer las pautas apropiadas y el consenso para la interacción del grupo.

### Introducción



#### Diversidad:

Diferencias en personalidad, capacidad, género, cultura etc. en un grupo.

En esta sesión, aprenderá a trabajar con grupos, mejorar sus cualidades, gestionar la **diversidad** en los grupos y cómo fortalecer grupos dentro de su organización para lograr los resultados deseados. Usted obtendrá una comprensión de cómo se puede mejorar la calidad, eficacia y productividad del trabajo en equipo.

Usted aprenderá sobre el valor de la animación grupal como instrumento para promover el cambio social.

### Conceptualización de dinámicas de grupo

Es importante recordar que no existen dos personas exactamente iguales. Dentro de un grupo de personas que necesitarán trabajar juntas

se encontrará con diversas personalidades y estilos de trabajo. La diversidad dentro de un equipo debe ser fomentada porque es buena para generar enfoques creativos para la resolución de problemas. Habrá muchas opciones diferentes para elegir cómo enfrentar un desafío. El inconveniente de diversas personalidades dentro de un grupo es que puede haber ideas contradictorias que puedan interrumpir la armonía en el equipo.

## Roles en el grupo

Dentro de un grupo es natural que alguien tome la iniciativa. El líder del equipo necesita ser decisivo, pero también necesita estar abierto a las ideas de otros. Necesita ser capaz de liderar al equipo para tomar las decisiones necesarias para completar una tarea dada. El equipo tiene que ser capaz de confiar en que su líder es capaz de impulsar el equipo hacia adelante y representar con precisión las opiniones del equipo en su conjunto. En el campo, el extensionista suele tomar el liderazgo como asesor del grupo de productores, como en un día de campo. También depende del extensionista ser consciente de los diferentes roles de los grupos dentro de una finca. En campo, el propietario y/o el gerente y los trabajadores son responsables de las diferentes tareas en la finca.

Sus roles dependerán del tipo de agricultura que se haga, por ejemplo, si se dedica a la producción de cultivos o la ganadería. Como extensionista usted necesita estar seguro de consultar con la persona adecuada para obtener la información que necesita.

El tamaño del grupo dependerá de la estructura de la organización y de la tarea que se le asigne a un equipo. A cada persona en el equipo se le asignará un rol o tarea específica, y los miembros del grupo necesitarán trabajar juntos para completar la tarea asignada. El trabajo se divide de acuerdo con las habilidades y capacidades de cada miembro del equipo para que todos puedan contribuir al proyecto de una manera positiva y producir el mejor resultado posible. En una organización de extensión, dependiendo del tamaño de la organización, habrá equipos consultivos para diferentes aspectos de la agricultura, por ejemplo, la producción de cultivos, la producción ganadera, el manejo de suelos, la búsqueda de fondos, etc. Para que funcione un programa de extensión, los diferentes departamentos deben

cooperar para diseñar el programa que mejor se adapte a las necesidades de una comunidad o grupo de productores específicos. También puede haber diferentes extensionistas responsables de la visita y la prestación de servicios a una región específica.

## Comunicación en el grupo

Cabe destacar una y otra vez que la buena comunicación es la clave para conseguir un trabajo bien hecho sin conflictos.

Es importante que el líder se asegure de que todos los miembros de su equipo sepan exactamente lo que se espera de ellos para completar una tarea determinada. Las pautas claras ahorrarán tiempo y energía porque la información correcta será recogida oportunamente. También es importante que el equipo se reúna para dar retroalimentación. Esto permite que todos sepan cómo están progresando las partes individuales de un proyecto y si existe algún desafío que necesita resolverse. La retroalimentación debe ser entregada de manera constructiva para que el proyecto pueda avanzar en el tiempo estimado. Los miembros del equipo pueden beneficiarse de sugerencias del líder o de los miembros del equipo porque puede darles nuevas ideas sobre cómo abordar un problema específico.

## Tipos de técnicas para las dinámicas de grupo

Como líder de equipo tendrá que ser consciente de las diferencias en la personalidad entre los miembros del equipo. Algunos pueden sentirse naturalmente cómodos trabajando con otros, mientras que otros pueden ser dominantes y tratar de tomar la batuta. Ser consciente de esto puede ayudarle a asignar tareas a las personas basándose en si trabajan bien solos o con otros.

Tenga cuidado si existe competencia dentro de un equipo y entre equipos. La competencia puede ser un motivador poderoso para que algunos logren las tareas que se les asignen, pero asegúrese de que la gente competitiva se mantenga enfocada en el objetivo general de su equipo para que funcione a favor del éxito personal. La competencia entre equipos también puede ser un motivador sano y poderoso para que cada equipo produzca un mejor trabajo para ganar reconocimiento. Un trabajo bien realizado puede

fortalecer la confianza entre los miembros del equipo y animarlos a seguir trabajando juntos bien.

La competencia entre personalidades fuertes dentro de un grupo puede conducir al conflicto. Similarmente, los miembros **dominantes** del equipo pueden hacer que los miembros del equipo más reservados se sientan en conflicto y descontentos en el grupo. Asegúrese de que exista respeto, honestidad y buena comunicación entre los miembros del equipo para evitar que surjan conflictos debido a la falta de comunicación. La retroalimentación frecuente y periódica ayudará a mantener a todos actualizados en el progreso y al tanto sobre dónde pueden mejorar.



**Dominante:**

Hacerse cargo de la conversación o actividades en un grupo sin que se le pida que lo haga.



Complete la actividad 3.2 en su libro de trabajo.

## Observaciones finales

En esta unidad, aprendió sobre el liderazgo, cómo motivar a un equipo y dinámicas de grupo.

El liderazgo es importante en una organización porque da la dirección de la organización. Existen diferentes estilos de liderazgo y el mejor líder es quien sabe qué estilo utilizar en una situación dada para obtener mejores resultados.

Cómo motivar a su equipo como gerente o administrador determinará qué tan bien y qué tan rápido se completan las tareas dadas. Existen diferentes modelos de motivación que pueden ayudarle a entender la mejor manera de motivar a su equipo en una situación dada. Comprender la dinámica de grupo en el equipo es importante para lograr que un grupo trabaje bien de forma conjunta minimizando los conflictos dentro de un grupo.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.

## Unidad de estudio 4: Programas de extensión y planificación de programas

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted será capaz de:

- Describir los conceptos básicos de los programas de extensión; y
- Describir el proceso de planificación de programas.

### Revisión de la unidad de estudio

Esta unidad proporciona una introducción a las definiciones básicas de los programas de extensión, los componentes, la planificación de programas y las etapas de la planificación de programas de extensión.

### Introducción a la unidad de estudio

En esta unidad de estudio usted aprenderá sobre la importancia de los programas de extensión y el ciclo de la planificación de programas. También aprenderá sobre los tipos y principios de los diferentes programas de extensión.

## Sesión 4.1: La importancia de los programas de extensión y la planificación

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Definir los componentes del programa de extensión;
- Definir el proceso de planificación de programas y las etapas de la planificación de programas de extensión; y
- Explicar la importancia de la planificación del programa de extensión.

### Introducción

Los programas son el corazón y el alma del trabajo de extensión. Los clientes y financistas de la extensión esperan que los oficiales y gerentes diseñen e implementen programas que hagan una diferencia en la vida de las personas, tanto a nivel individual como colectivo. Una clara comprensión de los componentes primarios de un programa es la base para diseñar y ofrecer el tipo de programas que proporcionen soluciones a diversas situaciones. En esta sesión, usted aprenderá sobre estos componentes.

### ¿Qué es un programa de extensión?

Un programa de extensión es un conjunto de actividades inclusivas diseñadas con una base de clientes objetivo en mente que se centra en la educación continua y el desarrollo de clientes. El componente educativo está destinado a generar resultados específicos para los clientes.

Estos programas suelen estar disponibles para los productores por los proveedores de servicios de extensión del gobierno u otros consultores privados con el fin de aumentar su conocimiento agrícola y su potencial de producción. Este conocimiento se puede compartir a través de paquetes de información, talleres, presentaciones, demostraciones y días de campo.



Un programa de extensión será exitoso en la generación de cambios duraderos dentro de una comunidad si se optimiza el proceso de planificación.

## ¿Qué es la planificación de programas de extensión?

El proceso de planificación de programas se explica mejor cuando se observa como un ciclo o avance de ciertas etapas, como se muestra en la Figura 3. La planificación de programas comienza observando dónde están los problemas (análisis situacional), encuentra una solución a esos problemas (objetivo del programa), lleva la solución a la realidad a través del uso de métodos de extensión y comunicación (ejecución/implementación de programas), realiza un estudio continuo del éxito de los métodos de extensión (evaluación) y, a continuación, utiliza el resultado de la evaluación como base para reajustar el programa de extensión (reconsideración).

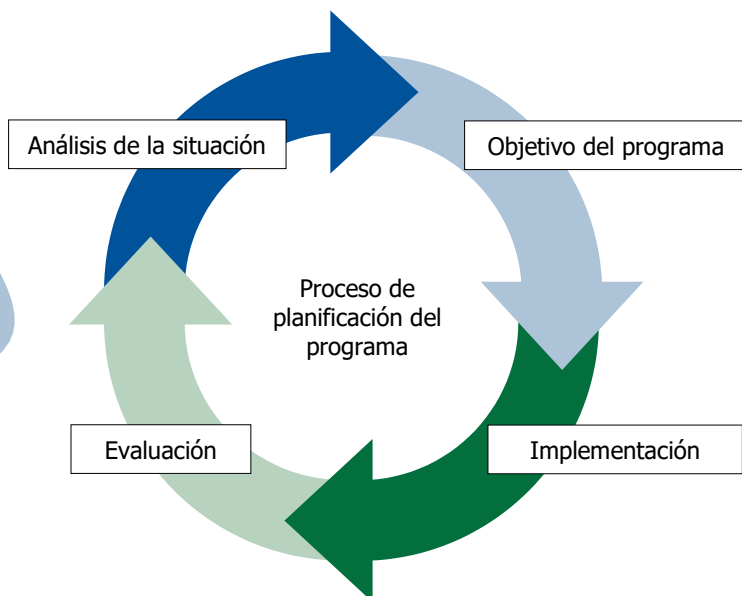


Figura 3: Proceso de planificación del programa de extensión.



Complete la actividad 4.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 4.2: Programas de extensión, tipos, hipótesis y principios

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Identificar diferentes tipos de programas de extensión; y
- Explicar los principios de la planificación de programas de extensión.

### Introducción

La planificación es esencial con el fin de encontrar soluciones para problemas comunitarios, o para evaluar las necesidades. En esta sesión se describen los distintos tipos de programas de extensión.

### Tipos de programas de extensión

Existen diferentes tipos de programas de extensión, cada uno de ellos diseñado para atender una necesidad específica. Los programas de extensión pueden ser diseñados para conseguir el desarrollo, donde el objetivo es implementar un plan que conduzca el cambio en beneficio de una organización o una comunidad. Se pueden implementar programas de extensión para compartir información y educar a una audiencia específica. Estos programas pueden involucrar a instituciones de aprendizaje y sus facultades para abordar temas agrícolas.

Un programa de extensión puede ser reactivo o proactivo. Se planificará un programa reactivo para abordar un determinado problema, desafío o necesidad dentro de una organización o comunidad. La información recogida en la fase de planificación orientará el plan de acción del programa. Los programas de extensión proactivos están diseñados para impulsar el cambio con el objetivo de potenciar una comunidad o mejorar una situación dentro de una organización.

## Principios de la planificación enfocada en resultados

Existen algunos principios básicos cuando se aplica una planificación enfocada en resultados. Éstos se discuten brevemente a continuación:

1. Siempre tome decisiones basadas en datos y hechos. Reúna suficiente información para tomar decisiones racionales.
2. Busque a las partes interesadas que entiendan los temas que enfrenta. Promueva la participación en el proceso de planificación para que puedan ayudar a guiar el programa.
3. Establezca metas y objetivos específicos para asegurar que la planificación cubra todos los aspectos de lo que pretende lograr al final. Asegúrese de que los clientes sepan qué comportamientos, habilidades y actitudes necesitarán cambiar para que el programa sea exitoso.
4. Identifique y comprenda las causas de origen de los problemas a abordar. Esto le ayudará a encontrar el mejor acercamiento, y a superar cualquier obstáculo potencial que pueda encontrar en el proceso de planificación.
5. Siempre procure un cambio sostenible y duradero dentro de una comunidad. Esfuércese por tener un impacto positivo significativo con el programa propuesto.
  6. Prepárese para evaluar el progreso y ajustar o refinar el plan de forma continua, de manera que el programa siempre cumpla con su propósito en la comunidad.



Complete la actividad 4.2 en su libro de trabajo.

## Sesión 4.3: Ciclo de desarrollo de programas y pasos en la planificación de programas

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Describir el ciclo de desarrollo del programa; y
- Identificar y explicar los pasos en la planificación de programas de extensión.

### Introducción

Seguir una planificación para su proyecto de forma cuidadosa, sistemática y paso a paso asegurará que todas las necesidades de los clientes sean identificadas y consideradas. También dará al programa una mejor oportunidad para tener un mayor impacto con los recursos disponibles.

### Revisión del ciclo de planificación de programas

Los ocho pasos básicos que se debe seguir en el ciclo de planificación de programas se discuten brevemente a continuación:

1. Involucrar a las partes interesadas en el diálogo:  
Las partes interesadas son una valiosa fuente de información. Son los actores que comparten su compromiso con el programa. Existen muchas maneras de involucrarse con las partes interesadas, ya sea a través de conversaciones informales presenciales o a través de grupos consultivos más formales. Recuerde que la diversidad de los interesados le puede dar acceso a muchas perspectivas y opiniones, pero también puede conducir a un conflicto si el grupo no se mantiene centrado en el objetivo colectivo definitivo. Las partes interesadas clave que el extensionista necesita involucrar son los inversionistas del programa de extensión y los productores que participarán en la ejecución del programa.

2. Llevar a cabo un análisis de la situación:

El análisis de la situación es necesario para descubrir la causa fundamental de los problemas que el programa necesita abordar. Visitando las fincas y hablando con las asociaciones de productores se puede encontrar si existe alguna necesidad específica que los productores quieren abordar en su área. ¿Las variedades de cultivo se adaptan a los tipos de suelo y área de precipitación?, ¿Experimentan sequía?, ¿Es la raza de ganado y sistema de producción adecuado para su entorno? Puede encontrar que la formación y los recursos sobre temas relevantes pueden ser útiles para construir la base de conocimientos. La vinculación con especialistas en el área puede crear una comprensión más profunda sobre las cuestiones pertinentes que deben ser abordadas. Por ejemplo: ¿Qué están haciendo los mercados?, ¿Existe algún mercado donde los productores locales puedan ingresar para ser más productivos?

El objetivo primordial de este paso es priorizar los temas y enfoques relacionados con su programa.

3. Desarrolle las metas y objetivos del programa:

Las metas del programa son amplias y generales. Por otra parte, los objetivos del programa, como lo ilustra las siglas EMART son:

- Específico – ¿Es el objetivo claro y específico acerca de lo que se quiere alcanzar?
- Medible – ¿Es el objetivo medible?
- Alcanzable – ¿Es el objetivo alcanzable dado el tiempo, recursos y programación?
- Relevante – ¿Es el objetivo relevante y claramente vinculado al resultado deseado?
- Fijado a un Tiempo – ¿Está el objetivo definido de tal manera que está claro cuándo se logrará?

4. Desarrolle el marco lógico del programa:

El marco lógico del programa es la base para la planificación de programas. Alienta el pensamiento sistemático a abordar cuestiones críticas que le guiarán en la forma de entregar y perfeccionar un programa de alta calidad para que tenga una buena oportunidad de crear cambios duraderos. Las preguntas clave a considerar son:

- ¿Qué resultados ha diseñado realizar su programa a largo plazo, intermedio y corto plazo?

- ¿Qué recursos financieros y humanos tiene disponible y cuánto tiempo, energía y recursos puede dedicar a este programa?
  - ¿Cuáles son las actividades más importantes que usted necesitará para estimular la participación continua para lograr sus resultados?
  - ¿Por qué cree que el programa va a lograr los resultados previstos?
  - ¿Qué factores externos impactarán los resultados de los participantes y afectarán su capacidad para ofrecer un programa sólido?
5. Desarrolle un programa educativo, con enfoques y materiales: Considere cómo puede maximizar el impacto de su programa con el tiempo, los recursos y la experiencia que tiene a disposición. Los materiales educativos y los enfoques que utiliza deben desarrollarse basándose en los recursos existentes disponibles en otros países, especialistas del área o su equipo.
  6. Implemente el programa:  
Cuando usted implemente el programa, debe evaluar y reflexionar sobre qué aspectos están funcionando y cuáles necesitan mejorarse. Esto se hace mediante la recopilación de retroalimentación y la evaluación de la información para hacer cambios o elaborar informes de resultados.
  7. Evaluar, analizar y reportar:  
La retroalimentación se puede lograr a través de canales informales y formales. Debe incluir las bondades de un taller realizado o qué tan bien se lograron los objetivos previstos. El análisis de esta información sirve para determinar qué áreas necesitan ser mejoradas. Los informes anuales sirven para informar a las partes interesadas de los progresos realizados y dónde se necesita refinamiento.
  8. Aprender, modificar y mejorar:  
La evaluación da al extensionista y a otros actores la oportunidad de reflexionar, aprender y perfeccionar las técnicas con el objetivo de modificar y mejorar el programa. También brinda la oportunidad de reportar logros.



Complete la actividad 4.3 en su libro de trabajo.

## Observaciones finales

En esta unidad aprendió sobre la importancia de los programas de extensión. Los programas son el corazón y el alma del trabajo de la extensión. Los clientes y financistas de la extensión esperan que los oficiales y gerentes diseñen e implementen programas que hagan una diferencia en la vida de las personas, tanto individual como colectivamente.

Un programa de extensión es un conjunto de actividades inclusivas diseñadas y basadas en un cliente específico en mente, que se centra en la educación continua y el desarrollo del cliente.

El proceso de planificación de programas, cuando se lo considera como un ciclo, comienza con un análisis de la situación, encuentra una solución a los problemas identificados, lleva la solución a la realidad a través de la implementación del programa, hace un estudio continuo de lo éxito de los métodos de extensión y luego utilizan la retroalimentación como base para reajustar el programa.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.

## Unidad de Estudio 5: Administración y Gestión del cambio organizacional y resolución de conflictos

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted será capaz de:

- Describir varios desafíos que vienen con el cambio; y
- Explicar cómo gestionar los conflictos relacionados con estos cambios.

### Revisión de la unidad de estudio

Cada vez que su organización toma la iniciativa para cambiar algo, se puede esperar que surja un conflicto. El cambio puede ser estresante, incluso cuando es para mejorar. Frecuentemente existe un poco de incertidumbre y a veces los individuos muestran resistencia al cambio, incluso cuando no se verán afectados negativamente. Es esta resistencia la que conduce a conflictos relacionados con el cambio organizacional. Gestionar transiciones y los conflictos que surgen durante estas transiciones es una función relevante de la administración y gestión y esto es lo que se cubre en esta unidad.

### Introducción a la unidad de estudio

En esta unidad de estudio aprenderá a manejar el cambio organizacional y a enfrentar cualquier conflicto que pueda surgir como resultado del proceso de cambio.



## Sesión 5.1: Cambio organizacional

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted debe poder:

- Explicar el papel de la administración o gerencia en el cambio organizacional.

### Introducción

El cambio es necesario para el crecimiento y para el desarrollo, pero no todos los cambios son cómodos. La incomodidad de enfrentarse a una nueva forma de hacer las cosas puede resultar en la resistencia al cambio o en conflicto. Esta sesión le ayudará a entender el papel de la gerencia en el cambio organizacional.

### ¿Qué es el cambio organizacional?

El cambio organizacional es el proceso de encontrar nuevas formas de adaptar una organización a las circunstancias cambiantes para garantizar que sobreviva. Puede incluir la reorganización del personal o cambiar la manera en la que la organización opera.

### Función de la gerencia durante el cambio organizacional

La gerencia toma el papel de líder en una organización. Esto significa que un gerente estará en la posición de tener que impulsar el proceso de transición tomando las decisiones correctas. Quizás deba tener que tomar la decisión de abandonar ciertos proyectos que ya no son **beneficiosos** para la organización, o que pueden no ser financieramente sostenibles.



#### **Beneficioso:**

Resulta en ganancia o ventaja.

Los gerentes también son responsables de sus empleados y pueden encontrarse en la difícil posición de decir a los miembros del personal que los trabajos tendrán que ser recortados o que los empleados tendrán que prepararse para ser transferidos a otro lugar de una organización como parte de un proceso de reestructuración.

Si existen actores clave involucrados en proyectos dirigidos por una organización, o actores que han financiado la propia organización, el gerente de los departamentos pertinentes deberá comunicarles su intención de realizar cambios de manera oportuna. La participación de los actores clave en el proceso de transición les dará la oportunidad de que se expresen todas las preocupaciones. Esta comunicación abierta puede ayudar a disminuir la resistencia al cambio y reducir la posibilidad de que surjan conflictos.

Como gestor de un programa de extensión, usted será responsable de evaluar las necesidades del grupo con el que trabaje, por ejemplo, pequeños productores de cultivos o ganaderos de una comunidad. Deberá decidir qué programa o tecnología beneficiará a este grupo y luego deberá gestionar el proceso de planificación. Esto significa que usted tendrá que coordinar con los inversionistas y los productores que han acordado participar en la ejecución del programa elegido. Los productores tendrán que ser involucrados para mantenerlos al tanto y será su responsabilidad dar seguimiento al progreso y ajustar el curso de acción para cumplir con los objetivos. También tendrá que informar a las diferentes partes interesadas, es decir, los productores y los inversionistas, con regularidad para asegurarse de que todos están de acuerdo con el funcionamiento del programa.



Complete la actividad 5.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 5.2: Conflictos y administración y gestión de conflictos

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Identificar situaciones en las que pueda surgir un conflicto durante el cambio organizacional; y
- Explicar cómo se puede gestionar la resolución de conflictos durante el cambio organizacional.

### Introducción

Los conflictos en una organización pueden surgir de la incomunicación y de la resistencia al cambio. Esta sesión le ayudará a identificar situaciones en las que puedan surgir conflictos y a comprender cómo gestionar la resolución de conflictos durante el cambio organizacional.

### Situaciones de conflicto

Durante el cambio organizacional puede haber necesidad de reestructuración. Esto puede significar reducir el número de empleados, transferir personal a diferentes departamentos u oficinas a un lugar diferente.

También puede significar abandonar cualquier proyecto que no esté teniendo un impacto significativo de acuerdo a los recursos que se han invertido.

El cambio organizacional y la reestructuración pueden afectar a las partes interesadas que han invertido en la propia organización, o invertido en proyectos gestionados por la organización.

Pueden surgir conflictos cuando la administración tiene que informar a sus empleados sobre los cambios propuestos en la estructura del personal. Tal vez algunos empleados tendrán que encontrar otros trabajos debido a la reducción de personal

en tiempos económicos difíciles. Esto puede hacer que los empleados afectados se sientan desmotivados durante su período de notificación, o sientan que no son tan valiosos como pensaban.

Tal vez los empleados que son transferidos a diferentes departamentos para trabajar bajo diferentes gerentes pueden sentirse en conflicto acerca de tener que adaptarse a un nuevo entorno de trabajo, nuevos colegas y un estilo de administración y gestión diferente.

Las partes involucradas que han invertido recursos en un proyecto pueden estar molestas si los cambios organizacionales tendrán un impacto directo sobre ellos y no están preparados para hacer los cambios. Tal vez el proyecto particular no está mostrando resultados y no se puede mantener, y los interesados y los inversores pueden estar molestos si el proyecto se termina sin que sean comunicados al respecto.

## **Administración y Gestión de conflictos**

Ahora que puede identificar las situaciones en las que puede surgir un conflicto, ¿cómo gestiona los conflictos? La herramienta más importante para la gestión de conflictos es la buena comunicación. Cuando la gente sepa qué esperar de una situación estará menos ansiosa en aceptar los cambios. También debe mantener la calma y el respeto, y estar abierto a escuchar las preocupaciones que se pueden expresar. Como gerente debe tener confianza en sus decisiones y dependerá de usted influir en las personas necesarias para que apoyen sus decisiones para impulsar a la organización hacia adelante.

Si usted está en la posición de tener que informar al personal sobre las pérdidas o transferencias de puestos de trabajo, piense en la jerarquía de necesidades de Maslow y recuerde que el trabajo y la seguridad financiera son necesidades importantes. A la gente no le gusta ser tomada por sorpresa. Si usted sabe que la reestructuración del personal ocurrirá, es su trabajo como gerente informar a las personas que se verán afectadas directamente con suficiente anticipación para darles tiempo para hacer los arreglos alternativos necesarios.

Del mismo modo, si usted sabe que tiene que involucrar a las partes interesadas en el cambio organizacional, le será útil determinar el nivel de influencia que tienen. Podría ayudar a reducir la resistencia al cambio si se comunica con los interesados en persona, para que pueda discutir abiertamente cualquier preocupación que puedan tener.

Asegúrese de resaltar los beneficios de los cambios propuestos de tal manera que no sea engañoso, sino que los haga más propensos a apoyar sus decisiones.



Complete la actividad 5.2 en su libro de trabajo.

## Observaciones finales

En esta unidad aprendió sobre el cambio organizacional. También aprendió que el cambio es necesario para el crecimiento y el desarrollo, y no todos los cambios son cómodos. La incomodidad de afrontar una nueva forma de hacer las cosas puede resultar en la resistencia al cambio y al conflicto.

Confíe en su capacidad como gerente y tome la responsabilidad de conducir el proceso de cambio. La buena comunicación, el respeto y mantener la calma en una situación de conflicto le ayudará a manejar y difundir la situación. Estar abiertos a las preocupaciones de los afectados por los cambios propuestos y destacar cómo los cambios pueden beneficiarlos es fundamental para obtener el apoyo de las partes involucradas.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.

## Unidad de estudio 6: Participación de productores y herramientas para la planificación de programas

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted será capaz de:

- Explicar la importancia de la participación de los actores en la planificación de programas de extensión; y
- Describir los tipos de mercado, los métodos de vínculo al mercado y dónde se ubican las cadenas de valor en los sistemas de mercado global.

### Revisión general de la unidad de estudio

Esta unidad proporciona una introducción a los conceptos económicos básicos necesarios para entender los procesos del mercado y dónde se sitúan las cadenas de valor dentro de los sistemas de mercado global.

### Introducción a la unidad de estudio

En esta unidad de estudio usted aprenderá sobre la importancia de involucrar a los productores y otras partes interesadas en el proceso de planificación del programa de extensión. Se le presentarán algunas herramientas en la planificación de programas que puede utilizar en su trabajo.

## Sesión 6.1: Participación de las partes interesadas en la planificación de programas de extensión

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Describir la importancia de involucrar a las partes interesadas en la planificación de programas; y
- Identificar formas prácticas de involucrar a las partes interesadas en la planificación de programas.

### Introducción



#### **Beneficiario:**

Cualquier persona que obtiene algo del programa.

La participación es importante en la planificación de programas, como tema central de un modelo de planificación. La planificación es el acto de lograr que el **beneficiario** de un programa participe en el programa. También se define como una serie de acciones conjuntas por productores y extensionistas que conducen al desarrollo del programa.

Según el tipo de programa y el interés de los actores, existen diversas formas de involucrar a las partes interesadas en el proceso de planificación del programa. Esta sesión le presenta las formas prácticas de participación que puede utilizar en la planificación de su programa.

### Importancia de la participación

Para que un programa de extensión tenga éxito, debe atender las necesidades del grupo destinatario. Involucrando a los productores en la planificación y en la toma de decisiones reunirá mejor información sobre las necesidades que el programa debe abordar. Esto también permitirá mantener motivados a los actores a aplicar activamente los pasos del programa propuestos con el fin de hacer los cambios que los beneficien.



La participación de los productores es también un paso importante para responsabilizarlos de su propio desarrollo mucho después de que finalice el programa de extensión.

## Métodos de participación

Usted puede involucrar a los productores en la planificación de programas al reunirse con ellos en persona para discutir las necesidades y desafíos que enfrentan en sus operaciones agrícolas. Como administrador o gerente de extensión, será su trabajo delegar la tarea de reunir información sobre las necesidades que enfrentan los clientes a los extensionistas en campo. Ellos pueden recoger esta información durante las visitas a la finca y salidas de campo. Asimismo, se debe informar a los extensionistas que se prevé un plan de programa de extensión. Esto permitirá dar retroalimentación sobre su interés en aceptar tal programa a aquellos que necesiten participar activamente en la aplicación del programa.

El interés por participar en el programa puede generarse a través de publicidad en redes sociales, cuando estén disponibles, o publicidad en la radio o en carteleras. Las asociaciones de productores también deben participar en el proceso de planificación.

Otras partes interesadas pueden participar a través de reuniones personales o comunicación escrita para animarlos a involucrarse activamente en la planificación de programas. En algunos casos, se puede ofrecer algún tipo de incentivo material, donde las partes interesadas se beneficiarán directamente del éxito del programa y esto puede motivarlos a participar activamente en la orientación del programa para satisfacer necesidades específicas.

Algunas partes interesadas podrían expresar espontáneamente el interés de participar en la planificación de un programa debido a una necesidad que han identificado en su contexto. Esto puede ser positivo si se aborda esta necesidad y lo relaciona con el beneficio que les puede generar.



Complete la actividad 6.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 6.2: Herramientas para la planificación de programas

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Identificar herramientas de planificación de programas; y
- Aplicar herramientas en la planificación de programas.

### Introducción

Se necesitan varias herramientas para asegurar que su ejercicio de planificación del programa sea participativo y esté adaptado para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios. Esta sesión le ayudará a familiarizarse con estas herramientas.

### Evaluaciones de necesidades

Una evaluación de necesidades es una parte esencial de la planificación de programas. Combina la información recolectada por los extensionistas durante visitas a la finca con la información sobre los mercados locales y globales. Genera ideas entre los interesados y los responsables de la planificación de programas con el fin de identificar las necesidades que debe abordar el programa de extensión para lograr un impacto duradero en una comunidad. Ayuda a priorizar las necesidades que deben abordarse con mayor urgencia.

Identificar las necesidades que el plan debe abordar también le ayudará a identificar qué partes interesadas serán más propensas a tener una contribución positiva y significativa en el proceso de planificación.

### Mobilización de recursos

Se puede utilizar un foro comunitario como parte del diagnóstico y para recolectar información sobre los recursos disponibles para la comunidad. También puede ayudar a identificar cualquier oportunidad de mercado beneficiosa. El trabajo con enfoque de género puede ser particularmente útil en las comunidades donde

existen **roles de género** claros dentro de la comunidad. Los recursos que usted tiene a su disposición influirán en su enfoque para cumplir con los objetivos del programa.

### Plan de acción

Puede pasar a la creación de un plan de acción una vez que las necesidades han sido evaluadas y la movilización de recursos se han completado. Esto contempla una descripción paso a paso y detallada de todas las acciones y decisiones que usted necesita hacer o implementar para lograr los cambios que resolverán problemas o mejorarán una situación. Es importante que todos los aspectos estén planeados, lo que significa que debe incluir presupuestos, plazos en los que se deben completar las tareas y qué recursos humanos necesita para que el programa sea exitoso. Los pasos a seguir cuando planifique un programa ya han sido cubiertos en la Sesión 4.



Complete la actividad 6.2 en su libro de trabajo.



#### **Roles de género:**

Actividades específicas asignadas a un género basado en normas culturales.

## Observaciones finales

Para que un programa de extensión sea exitoso, necesita abordar las necesidades del grupo destinatario. La participación es el acto de involucrar al beneficiario de un programa. También se define como una serie de acciones conjuntas de los productores y los funcionarios de extensión que conducen al desarrollo del programa.

La participación de los productores es también un paso importante para responsabilizarlos de su propio desarrollo mucho después de que finalice el programa de extensión. Existen diversas formas de involucrar a los interesados en el proceso de planificación de programas de extensión en función del tipo de programa y de su interés.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.

## Unidad de estudio 7: Administración y Gestión del tiempo

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted será capaz de:

- Plantear sus metas;
- Analizar cómo está asignando actualmente su energía y tiempo;
- Identificar los elementos de su estilo de trabajo personal que contribuyen al uso efectivo del tiempo;
- Reunir una colección de herramientas y estrategias de administración y gestión de tiempo que puede utilizar para tomar control de su tiempo; y
- Crear un plan de acción para el proceso de administración y gestión del tiempo e identificar maneras de evaluar y mejorar sus esfuerzos.

### Revisión general de la unidad de estudio

En esta unidad comprenderá el concepto de la administración y gestión de tiempo y prácticas técnicas que le ayudarán a utilizar su tiempo de manera más eficaz para que pueda dirigir la energía hacia las actividades que fomentarán el alcance de objetivos profesionales y personales.

Al igual que el dinero, el tiempo es valioso y limitado.

Debe ser protegido, usado sabiamente, y presupuestado. Las personas que practican buenas técnicas de administración y gestión del tiempo a menudo encuentran que:

- Son más productivos;
- Tienen más energía para las cosas que necesitan lograr;
- Se sienten menos estresados;
- Son capaces de hacer las cosas que quieren;
- Hacen más cosas; y
- Se relacionan con los demás positivamente.

## **Introducción a la unidad de estudio**

En esta unidad de estudio, usted aprenderá lo importante que es administrar su tiempo y energía apropiadamente para que sea eficiente en su trabajo. Se le enseñará cómo identificar su estilo de administración y gestión personal para sacar lo mejor de sus habilidades como gestor.

## Sesión 7.1: Buen manejo del tiempo y definición de metas

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar el concepto de administración y gestión del tiempo;
- Fijar metas;
- Explicar las limitaciones de la administración y gestión del tiempo; y
- Describir cómo lograr un equilibrio en la gestión del tiempo.

### Introducción

Esta sesión presenta el concepto de administración y gestión del tiempo, estableciendo las metas, las limitaciones de la administración y gestión del tiempo y cómo lograr un equilibrio en la administración y gestión del tiempo.

### ¿Qué es la administración y gestión del tiempo?

La administración y gestión del tiempo implica asignar una cantidad realista de tiempo a una tarea individual. La razón para asignar una línea de tiempo a las tareas es que pueda rastrear su progreso y determinar si está utilizando efectivamente el tiempo que tiene disponible, o si existen tareas que se podrían completar en menos tiempo.

El tiempo es un recurso finito. El concepto de tiempo, es más que sólo segundos, minutos y horas. Un día de trabajo y una semana de trabajo tienen un número establecido de horas.

Sus tareas **rutinarias** pueden ser asignadas a una serie de horas, días, semanas o meses en las que deben ser completadas. Los objetivos del proyecto se pueden establecer en términos de asignaciones temporales a corto plazo, a medio plazo o a largo plazo. Completar una tarea o todo un proyecto puede representar asignaciones de tiempo a largo plazo (meses o a veces incluso años). En el contexto de la extensión, las tareas rutinarias pueden incluir tareas estacionales.

Para los productores, el tiempo dependerá del momento en que preparan los campos, cuando siembran los cultivos, cuánto tiempo tardan los cultivos en crecer y luego el tiempo que se toma para la cosecha. En un contexto ganadero, las tareas rutinarias incluirán la vacunación de animales, la administración y gestión de las temporadas de cría, tiempo de destete de los animales jóvenes, y cuánto tiempo tardan los animales en crecer lo suficiente para ingresar al mercado. Su trabajo como extensionista será ayudar a los productores a manejar sus tareas rutinarias de agricultura para que puedan obtener la mejor producción de la manera más eficiente.



**Rutina:**

Actividades o tareas que realiza a la misma hora todos los días.

**Postergación:**

Retrasar tareas que necesita hacer ahora.

Algunos de los principales desperdiciadores de tiempo en el lugar de trabajo son la falta de planificación y organización, la **postergación**, la falta de delegación y las interrupciones. Planificar y organizar su tiempo le ayudarán a saber lo que necesita hacer y le permitirá completar sistemáticamente todas sus tareas. La delegación puede ayudarle a reducir su carga de trabajo y permitir que se completen más tareas en menos tiempo, sin comprometer la calidad del trabajo. Las interrupciones

constantes por teléfonos o reuniones no siempre pueden ser evitadas, pero saber cuándo tomar llamadas y tener reuniones le ayudará a ser más productivo. La postergación es el ladrón de tiempo más grande y conduce a la gestión de crisis y a estrés que podrían haber sido prevenidos. La postergación puede robar su tiempo como extensionista cuando usted posterga hacer visitas regulares a la finca para obtener retroalimentación de los productores con los que trabaja. Usted también estará desperdiciando tiempo valioso si demora en tomar medidas en una situación en la que el productor podría beneficiarse de una nueva tecnología o de un cambio.

La administración y gestión del tiempo empieza por ser consciente de cuánto tiempo tiene disponible para asignar a una tarea particular o a un proyecto. ¿Es urgente la tarea o el proyecto?, ¿Las actividades tales como investigación o viajes lejanos requieren mucho tiempo para reunir información? A continuación, es necesario establecer plazos realistas para completar las tareas individuales.



Dependiendo de cuáles son las demandas necesitará ser consciente de lo rápido que es capaz de completar una tarea. Por ejemplo, usualmente existe un tiempo mínimo que necesitará para permitir que un cultivo crezca hasta la madurez o para que un animal esté listo para reproducirse. Estos son tiempos establecidos que no se pueden reducir y tendrá que trabajar en torno a esto. Si es posible, puede que desee delegar tareas individuales a otros para que tenga más horas disponibles para completar un proyecto de forma conjunta sin tener que hacer todas las tareas solo. Delegar tareas puede ser útil si encuentra que tiene muchos productores que visitar y considera que no tendrá el tiempo suficiente para llegar a atender a todos. Quizás querrá otorgar a sus colegas áreas específicas para cubrir más terreno. En este caso, es importante otorgar tiempo para las sesiones de retroalimentación con estos colegas para que todos tengan toda información completa necesaria para tomar decisiones.

A nivel personal, ser capaz de equilibrar su trabajo y el tiempo libre le hará sentirse más relajado y productivo en su trabajo. Planeando su tiempo cuidadosamente, usted será capaz de permitirse un poco de tiempo para centrarse en las cosas que le ayudan a lidiar mejor con situaciones estresantes que pueden surgir.

Ser eficiente y exhaustivo para completar las tareas que le han asignado o que ha asignado significa que se minimizará el número de horas de trabajo que se dedican a esa tarea.

Delegar tareas para que muchas personas trabajen en un proyecto al mismo tiempo puede tener el mismo efecto. Cada persona dedicará una cantidad relativamente pequeña de tiempo a una tarea como parte de completar el proyecto más grande, lo que acorta el tiempo necesario para completar en comparación con que si cada tarea se hubiera hecho en secuencia.

## **Definición de metas**

Definir sus metas en la vida o en su carrera le ayudará a decidir la mejor manera de asignar su tiempo a las diversas actividades que le ayudarán a alcanzar estas metas.

Para definir su meta, tendrá que describir sus sueños. ¿Qué es lo que siempre ha querido hacer en la vida/carrera? A continuación, dedique algún tiempo a identificar los arrepentimientos que tiene en la vida o en su carrera. ¿Qué oportunidades ha perdido?, ¿Qué le hubiera gustado lograr en este momento de su vida o carrera?, ¿Qué le hubiera gustado hacer de manera diferente?

Para definir sus metas claramente, necesitará **expresarlas**. Escríbalas.

Sea específico acerca de qué es lo que desea lograr y cómo desea lograrlo. Añada una línea de tiempo a los objetivos. Asigne una cantidad de tiempo realista a cada tarea para que pueda realizar un seguimiento de su progreso mientras trabaja en lograrlas.



**Expresar:** Poner en palabras.



Complete la actividad 7.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 7.2: Análisis de la asignación de energía

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Definir y comprender el concepto de energía; y
- Explicar cómo se puede lograr un buen flujo de energía en el lugar de trabajo.

### Introducción

En esta sesión, se presenta la mejor manera de gastar su energía y la de su personal, cómo asegurar un buen flujo de energía en el cumplimiento de tareas, y cómo hacer un uso efectivo del tiempo.

### ¿Cuál es el concepto de energía?

Como hemos dicho antes, el tiempo es un recurso finito. La energía, sin embargo, puede renovarse si se le da la oportunidad de hacerlo. Los recursos energéticos en este contexto se refieren a las emociones, cuerpo, mente y espíritu de una persona. Ajustar los hábitos y comportamientos en su trabajo puede promover bienestar, así como participar en actividades que renueven su energía. Esto significa que los miembros de su personal necesitan tiempo suficiente para recargar y relajarse con el fin de que puedan seguir participando en su trabajo con entusiasmo y enfoque.

### Asegurar un buen flujo de energía en el trabajo

Para asegurar que exista un buen flujo de energía dentro del lugar de trabajo, será su responsabilidad como gerente asegurarse de que las tareas que usted delega sean dadas a las personas que son más adecuadas para completar la tarea porque tienen las habilidades y el tiempo necesarios. Puede identificar a alguien en su organización que es experto en el manejo de la ganadería. Si ha identificado un área en la que los productores

necesitan alguna orientación sobre cómo sacar el máximo provecho de su rebaño o manada, puede pedirle a un empleado que vaya a visitar a esos productores. También puede haber áreas donde el lenguaje puede ser una barrera. Si en su organización tiene un empleado con fluidez en ciertos idiomas, es posible que desee delegarle tales visitas.

Tendrá que analizar cómo se utiliza el tiempo en el lugar de trabajo para que pueda identificar si su personal está trabajando un razonable número de horas para completar las tareas dadas. Esto le ayudará a identificar si están perdiendo el tiempo o si no se les ha dado el tiempo suficiente para evitar condiciones de trabajo estresantes. Si está supervisando extensionistas, es posible que desee contemplar un tiempo para reuniones periódicas de retroalimentación y hacer un seguimiento de las visitas de campo a las fincas para ver si están usando su tiempo sabiamente o si se necesitan cambios.

Analice si su personal está otorgando tiempo a participar en actividades que beneficien sus niveles de energía si observa que están trabajando largos periodos de tiempo o si la productividad está declinando. Quizás reconsidere delegar tareas para asegurarse de que la carga de trabajo se distribuye equitativamente de acuerdo con la capacidad y las habilidades de cada miembro del personal.



Complete la actividad 7.2 en su libro de trabajo.

## Sesión 7.3: Identificando el estilo personal

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar la importancia de la autoevaluación en la administración y gestión;
- Identificar sus fortalezas personales como gerente;
- Identificar sus motivadores personales como gerente; y
- Evaluar el proceso de administración y gestión del tiempo.

### Introducción

Un buen administrador o gerente revisa su trabajo al final del día para saber cuánto ha logrado de un programa o proyecto. Al hacer esta evaluación constante, se llega a conocer sus puntos fuertes y también los motivadores y los elementos que conducen a perder tiempo. Esto le ayudará a mejorar sus habilidades de negociación y delegación. También le ayudará a seleccionar herramientas que funcionan mejor en su gestión para crear un plan de acción y evaluar todo el tiempo del proceso de administración de la organización.

### La importancia de la autoevaluación en la administración y gestión

Usted podrá identificar áreas en las que podría necesitar mejorar su asignación de tiempo para ciertas tareas revisando diariamente su progreso personal en un proyecto en el que está trabajando.

Identifique dónde están sus fortalezas personales. Si está haciendo algo en lo que no es muy bueno, esto le llevará mucho más tiempo para completar la tarea.

Identifique sus motivadores personales. ¿Cuándo está mejor motivado para empezar y completar una tarea? Analice cuáles son sus preferencias en las tareas que realiza. Recuerde que la postergación es el mayor desperdicio de tiempo.

Será probable que complete más rápido las tareas que le gusta hacer, ya que estas se iniciarán de inmediato con entusiasmo y con motivación para acabarlas.

Al evaluar el proceso de administración y gestión de tiempo de un proyecto, usted será capaz de identificar dónde estaba perdiendo el tiempo innecesariamente. ¿Acaso no planearon reuniones lo suficientemente bien como para darle tiempo suficiente para otras tareas que necesitaban su atención? A través de la autoevaluación, también podrá ver si hay tareas que se debe delegar para aumentar la productividad. También podrá establecer un plan de acción eficaz para ayudarle a administrar su tiempo de manera más eficaz.

Estos mismos principios pueden ayudarle cuando revise las mismas cualidades en su personal. Podrá ver qué tareas se delegan mejor a las personas que realizan el trabajo rápido y bien.



Complete la actividad 7.3 en su libro de trabajo.

## Observaciones finales

La buena administración del tiempo establecerá que usted sea más productivo y tenga más energía para las cosas que necesita lograr. Si planea adecuadamente su tiempo se sentirá menos estresado y hará más cosas.

Para evitar estrés es importante delegar tareas y asegurarse de que exista suficiente tiempo asignado para cada tarea. Al hacer una autoevaluación regular, usted será capaz de rastrear el progreso y determinar dónde necesita ajustar su plan de administración de tiempo.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.

## Unidad de estudio 8: Administración y Gestión de recursos humanos

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted será capaz de:

- Describir los conceptos básicos de supervisión, dotación y evaluación de personal; y
- Describir las combinaciones de las funciones de administración y gestión para una administración y gestión eficaz del personal.

### Revisión general de la unidad de estudio

Esta unidad es una introducción a la función de recursos humanos, los elementos relacionados y sus actividades afines. La unidad describe los roles y funciones de los miembros del Departamento de Recursos Humanos. Se pone énfasis en la importancia actual de la administración y gestión de los recursos humanos (AGRH) y la nueva visión corporativa de esta función.

#### Terminación:



Poner fin a un contrato de empleo.

Estará expuesto a situaciones prácticas donde existe la necesidad de brindar asesoramiento, impartir disciplina y **terminar** ciertos contratos.

Debe entender el papel de la AGRH en proveer estos servicios a usted o a aquellos que trabajan bajo su cargo.

### Introducción a la unidad de estudio

En esta unidad de estudio usted aprenderá sobre la función de la AGRH en una organización. También se le presentarán las implicaciones legales de la AGRH.



## Sesión 8.1: Funciones de la administración y gestión de recursos humanos

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Definir la AGRH; y
- Explicar la función de la AGRH dentro de una organización.


### Introducción

Los recursos humanos son la mano de obra y fuerza de trabajo con la que cuenta una organización. La administración y gestión de todos los aspectos relacionados con el personal de una organización es responsabilidad de la AGRH. La AGRH se asegura de que se contrate el tipo adecuado de personas en una organización y que, para poder avanzar, los empleados estén actuando en consonancia con los objetivos de la organización.

### Funciones de la administración y gestión de recursos humanos

Las funciones de la AGRH incluyen el análisis del puesto, el reclutamiento, la contratación del personal correcto para posiciones específicas, la administración y gestión de salarios, la administración y gestión de beneficios e incentivos, la evaluación del desempeño de los empleados y la resolución de conflictos. La AGRH también es responsable de la formación de los empleados para que puedan aportar valor a la organización. La AGRH se ocupa de los empleados en todos los niveles de una organización. En el contexto de la extensión, la AGRH reclutará a personas que tienen los grados requeridos o diplomas en agricultura. Evaluarán si los candidatos son adecuados para trabajar bien con las personas, y si estarán disponibles para viajar largas distancias como consultores a las zonas rurales. Algunos reclutas pueden ser más apropiados para los servicios de asesoría interna, donde ayudan a los gerentes de la organización en la toma de decisiones relacionadas, por ejemplo, a los precios de los productos de cultivo o animales.

La AGRH tiene la tarea de monitorear la **rotación del personal** dentro de una organización. Esto significa que deben analizar si la rotación está ocurriendo a una tasa aceptable y, si es demasiado alta, explicar por qué las personas no se quedan en una organización. Esto está vinculado con la **satisfacción laboral** y el enriquecimiento. Si los empleados se van porque no están satisfechos en el lugar de trabajo, es deber de la AGRH investigar cómo pueden mejorar la satisfacción laboral para aumentar la **retención del personal**.

**Rotación del personal:** Este es un término que describe con qué frecuencia un empleado en un trabajo específico es reemplazado por alguien nuevo. 

**Satisfacción laboral:** Sentirse feliz en el trabajo que usted hace en una organización.

**Retención del personal:** Mantener a los mismos empleados trabajando en una organización durante mucho tiempo.

Parte de la AGRH consiste en despedir y supervisar a todos los empleados. Las evaluaciones de desempeño son un método para evaluar si un empleado está actuando satisfactoriamente dentro de su trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización. Puede determinar si los empleados deben ser promovidos, premiados con un bono, transferidos a otro departamento u oficina, o despedidos.

## Teorías organizacionales y recursos humanos

La AGRH adoptará un estilo de administración y gestión orientada a las personas por la sencilla razón de que su propósito en una organización es gestionar al personal y supervisar cómo el ambiente laboral afecta la productividad y la satisfacción. El entorno laboral abarca todo, desde las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, hasta la carga de trabajo y las recompensas que un empleado puede esperar por su esfuerzo.

La AGRH debe ser capaz de ayudar a los empleados a mantener su bienestar emocional y físico mientras trabajan en una organización. Esta asistencia incluye la formación en áreas específicas (manejo de conflictos o desarrollo de destrezas) o acceso a varios profesionales de

de salud si es necesario. La formación en administración y gestión de conflictos puede ser especialmente valiosa para el extensionista en el campo, ya que necesitará trabajar con muchas personalidades diferentes y estructuras sociales dentro de una determinada comunidad. Tendrán que ser capaces de ayudar a los productores a hacer cambios de una manera no amenazadora y deberán ser capaces de mejorar el desarrollo de una comunidad.

## Temas y tendencias actuales en la AGRH

La AGRH necesita estar equipada para preparar adecuadamente a los empleados para afrontar la **globalización**. Esto significa que los empleados deberán ser entrenados adecuadamente para adaptarse a trabajar en condiciones internacionales.

Incrementar la diversidad en el lugar de trabajo significa que habrá personas de diferentes edades, géneros, etnias, culturas, creencias religiosas, etc., todas trabajando juntas. La AGRH necesita adaptar sus enfoques para fomentar un ambiente laboral

**armonioso** para todos los grupos dentro de una fuerza de trabajo moderna.



### **Globalización:**

Cuando las organizaciones operan a escala internacional y empiezan a desarrollar influencia internacional.

**Armonioso:** Trabajar juntos sin conflicto.



Complete la actividad 8.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 8.2: Implicaciones legales en la administración y gestión de recursos humanos

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar las implicaciones legales de la AGRH; y
- Explicar la necesidad y la importancia de la igualdad de oportunidades de empleo en la extensión agrícola.

### Introducción

Es importante que la AGRH esté equipada para resolver disputas o asuntos similares de acuerdo con las reglas y reglamentos descritos por la Ley.

### Derecho laboral y derechos de los empleados

La AGRH debe cumplir en todo momento con sus deberes de acuerdo con la ley laboral y los derechos de los empleados. Se requiere que los empleados sean informados de sus derechos en el lugar de trabajo, y esta tarea recae dentro de los deberes que tiene la AGRH.

Para lograr la satisfacción laboral es importante que los empleados sean compensados justamente por el trabajo que hacen en la posición que ocupan. La compensación de los empleados también se vuelve importante en el caso de que el empleado sea **despedido** o de que su contrato se termine. Dependiendo de la situación, la AGRH debe seguir los procedimientos correctos según la Ley al finalizar un contrato para prevenir alguna acción legal contra la organización.

En el caso de que los empleados se lesionen mientras hacen su trabajo, la AGRH tiene la obligación de hacer todo el trabajo administrativo para que el empleado pueda ser compensado por cualquier costo médico incurrido o por los salarios perdidos debido a la lesión.

Los términos y condiciones de las diferentes situaciones se rigen por la legislación laboral y pueden diferir en diferentes sectores de trabajo. Por lo tanto, es importante que los empleados sean conscientes de sus derechos relativos a su campo o área de trabajo.

**Recorte de personal:** Término utilizado para describir la terminación de empleo cuando una organización se ve obligada a despedir personal debido a las difíciles condiciones económicas. A los empleados que son despedidos se les ofrecen paquetes de indemnización cuando su contrato de trabajo se termina.



## Relaciones laborales

Las relaciones laborales son una función importante de la AGRH. Se ocupa de gestionar los términos y condiciones de empleo dentro de una organización con la visión de crear relaciones libres de conflicto entre la dirección y sus subordinados. También es importante para crear ambientes productivos de trabajo y asegurar un trato justo del personal. Es responsabilidad de la AGRH asegurar que los empleados tengan acceso a puestos de igualdad de oportunidades de empleo.

La igualdad de oportunidades de empleo corresponde a las oportunidades de trabajo abiertas a los empleados que se ajusten a un determinado conjunto de criterios de un cargo. Estas oportunidades están diseñadas para dar a los grupos minoritarios la misma oportunidad de ser empleados en posiciones de las que antes fueron excluidos.



## Administración y Gestión internacional de recursos humanos

Para que una organización sea efectiva y tenga éxito internacionalmente, la AGRH puede reclutar y retener recursos humanos a nivel internacional para agregar valor a la organización. Esto significa tratar con las leyes internacionales de empleo y asegurarse de que los funcionarios internacionales tengan los documentos legales correctos y necesarios para trabajar en un país extranjero.

La AGRH también será responsable de organizar las aplicaciones de **visa** cuando sea relevante para los empleados que se movilizan a otro país.



Complete la actividad 8.2 en su libro de trabajo.



**Visa:**

Documentación requerida por algunos países para otorgar el permiso de cruzar sus fronteras para visitar, estudiar o trabajar allí.

## Observaciones finales

La AGRH es responsable de una variedad de funciones en una organización. Estas tareas incluyen la administración y gestión de todo el personal de una organización, incluyendo el reclutamiento, la contratación, la formación y el despido.

Otra responsabilidad de la AGRH es la administración y gestión de salarios, beneficios e incentivos, así como la evaluación del rendimiento de todos los empleados para determinar si su desempeño cumple con los objetivos de la organización. El departamento de RH debe equipar a los empleados para que puedan trabajar en un entorno de trabajo diverso y en condiciones internacionales.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.

## Unidad de estudio 9: Coordinación y control en la administración y gestión de la extensión agrícola

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted será capaz de:

- Justificar la necesidad de coordinación y control para lograr una administración y gestión organizativa eficaz; y
- Aplicar herramientas de coordinación y control dentro de su organización.

### Revisión general de la unidad de estudio

La coordinación significa contar con diferentes roles y responsabilidades claros en su trabajo, el del personal de su unidad, el personal de otras unidades de la misma organización y en la comunidad para trabajar en armonía.

La función de control completa el proceso de administración y gestión mediante monitoreo del **cumplimiento** en relación con los planes. Esta unidad discute la naturaleza de la coordinación y el control, y cómo éstas podrían ser utilizadas para asegurarse de que los recursos no se desperdician en el logro de las metas organizativas y nacionales de la extensión en un tiempo donde el pluralismo se está volviendo más popular.

#### Cumplimiento:

Algo que se ha logrado, por ejemplo, metas o gestión de programas.

### Introducción a la unidad de estudio

En esta unidad de estudio aprenderá sobre la importancia de la coordinación y el control organizacional en la administración y gestión de la extensión agrícola. Se le introducirá en el proceso de control y en los principios y barreras de la coordinación.



## Sesión 9.1: Control organizacional

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar el concepto de control organizacional; y
- Explicar la naturaleza del control organizacional.

### Introducción

El control organizacional es el proceso de establecer y mantener autoridad sobre todos los subordinados y a través de todas las cadenas de mando en una organización.

### Naturaleza del control organizacional

Es responsabilidad del gerente conocer cuál es la visión y las metas de la organización y ser conscientes de los estándares de desempeño que deben cumplir los empleados. Un buen gerente debe ser capaz de analizar si el rendimiento real de sus empleados cumple los objetivos planificados. Esta información ayuda al gerente a ajustar el plan de la organización o ajustar el estilo de administración y gestión para que los empleados cumplan con los objetivos de una manera eficiente.

El control organizacional permite al gestor medir el progreso, dar retroalimentación y dirigir a su equipo para triunfar. Esto hace que los planes sean eficaces y permite a la organización lograr sus objetivos de una manera eficiente.

Los controles son una forma de alertar a los gerentes de los problemas. Les ayuda a tomar mejores decisiones porque les da la información que necesitan para tomar las decisiones necesarias para ajustar el plan.



Complete la actividad 9.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 9.2: El proceso de control

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar el proceso de control;
- Describir métodos de control organizacional; y
- Identificar obstáculos para contar con un control efectivo.

### Introducción

El proceso de control de una organización generalmente utiliza sistemas para ayudar a un gerente a analizar información sobre cómo funciona la organización y su personal para que puedan tomar las mejores decisiones administrativas. Esto es especialmente importante para las grandes organizaciones en las que existe una gran cantidad de información por analizar.

### Proceso de control

El proceso de control implica reunir información sobre el desempeño organizacional y luego asignar, evaluar y regular los recursos de manera continua para alcanzar los objetivos de una organización.

Los gerentes deben ser conscientes de los estándares de desempeño dentro de una organización y es el deber de la gerencia comunicar los estándares de desempeño a sus empleados.

### Métodos de control


Las políticas y los procedimientos aseguran que las actividades de la organización sean coherentes y todas las actividades estén integradas.

La retroalimentación sobre el progreso del proyecto es un método valioso de control. Ayuda a evaluar cómo progresa un proyecto y proporciona retroalimentación a todos los que trabajan en el proyecto.

Esto puede producir que los empleados aceleren las cosas o mantengan el ritmo en el que estaban trabajando.

## Obstáculos para un control efectivo

La falta de recursos, las técnicas **ineficaces** de medición, un **retraso de tiempo** en el flujo de información y una capacidad limitada para analizar la información son algunos de los principales obstáculos que pueden hacer que los procesos de control sean ineficaces.

  
**Ineficaz:** No proporcionar el resultado que desea.  
**Retraso de tiempo:** Un retraso en el tiempo entre las actividades.

La falta de recursos significa que no existen suficientes recursos disponibles para asignar al cumplimiento de los objetivos de desempeño o para la toma de medidas correctivas.

Si las mediciones de rendimiento son inexactas, no serán útiles para el gerente en la toma de decisiones y la organización podría no cumplir con las normas de rendimiento. Un retraso de tiempo en la obtención de información o del conocimiento de un problema puede ocasionar que sea demasiado tarde para un gerente realizar cambios correctivos en un plan con el fin de dirigir el curso de la organización al norte deseado. Esto hace que las operaciones de la organización se vuelvan ineficientes.

Si un administrador no tiene la capacidad de analizar grandes conjuntos de datos de rendimiento, entonces no podrá reunir suficiente información significativa para ayudar a tomar decisiones sobre cómo dirigir a sus empleados.



Complete la actividad 9.2 en su libro de trabajo.

## Sesión 9.3: Principios y barreras para la coordinación

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Definir la coordinación e identificar tipos de coordinación;
- Explicar los principios y barreras para la coordinación efectiva; y
- Explicar el concepto de pluralismo en la extensión y en la coordinación.

### Introducción

La coordinación es una función clave de la administración y gestión. Es el proceso de obtener todas las responsabilidades, de implementar las actividades, gestionar y estructurar el control organizacional para trabajar juntos con el fin de lograr el objetivo de la organización de una manera eficiente.

### Significado de la coordinación y tipos de coordinación

Existen diferentes tipos de coordinación:

- La coordinación interna se ocupa de la coordinación entre los distintos sectores o entre los departamentos de una organización;
- La coordinación externa se ocupa de la coordinación entre las comunidades, el gobierno, los inversionistas, los clientes, los proveedores y las instituciones de investigación. Para que esto sea exitoso, las políticas y actividades de la organización deben estar en consonancia con las de las organizaciones externas con las que desean trabajar;
- La coordinación **vertical** se refiere a diferentes niveles dentro de una organización que trabajan entre sí con el fin de llevar la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos. La autoridad y la delegación de la alta dirección aseguran que la coordinación vertical funcione sin problemas;

- La coordinación **horizontal** ocurre entre los equipos en el mismo nivel de administración y gestión en una organización. Un ejemplo de ello sería la administración y gestión de la comercialización trabajando estrechamente con la administración y gestión de la producción dentro de una organización para prestar servicios;
- La coordinación de los procedimientos describe cómo los empleados se comportan entre sí y la relación que tienen con la organización a la que sirven; y
- La coordinación **sustantiva** se ocupa de las actividades de una organización.

**Vertical:** Avanza hacia arriba.



**Horizontal:** Coordina hacia los lados.

**Sustantiva:** Importante, serio, o relacionado con hechos reales.

## Principios y barreras para una coordinación efectiva

La falta de compromiso del liderazgo puede ser un obstáculo importante para la coordinación. El apoyo de los altos niveles de administración y gestión puede aumentar la efectividad del proceso de coordinación. Un presupuesto insuficiente puede obstaculizar los esfuerzos de coordinación, especialmente en la coordinación externa. Si no existen marcos de responsabilidad documentados establecidos, la coordinación fracasará. Todos los involucrados necesitan saber cuáles son los términos de gobernanza y rendición de cuentas. En el contexto de la provisión de servicios pluralistas, el apoyo financiero de inversionistas externos junto con los departamentos gubernamentales es crucial para crear suficientes recursos para que un programa de extensión propuesto funcione y para que se extienda por un tiempo suficiente con el fin de dar a la comunidad tiempo para ser autosuficiente. La meta de un programa de extensión es impulsar el desarrollo en una comunidad que de otra manera no tendría los medios para ser más productiva.

Si no existe un proceso de evaluación, y no se han definido claramente las **líneas de base** para medir el progreso, la coordinación no será efectiva. Tiene que haber un liderazgo claro para dirigir el camino de la coordinación.

Cada organización involucrada en la coordinación necesita tener una cultura establecida que apoye la iniciativa. El extensionista que maneja un programa particular será responsable de la evaluación de los avances del programa, así como de la presentación de informes a los inversionistas con regularidad.



**Línea de base:**

Una situación o valor que existe antes de que se implementen los cambios.

Las líneas de base corresponden a la situación inicial de la comunidad antes de que el programa se implemente, por ejemplo, el rendimiento de los cultivos o el desempeño del ganado. La situación ideal será que los inversionistas vean el progreso como resultado del programa que están financiando y que se comprometan a financiar el programa en un período de tiempo acordado. El extensionista debe planificar el tiempo que se necesita de financiamiento antes de que los productores sean autosuficientes.

## Pluralismo en la extensión y coordinación

El pluralismo en la extensión involucra a diferentes actores del sector privado y público trabajando juntos para alcanzar las metas de prestación de servicios para un grupo de clientes. Las ventajas de la coordinación entre las diferentes organizaciones son que estas organizaciones pueden reunir sus recursos financieros y humanos y alcanzar a más clientes con la prestación de servicios de lo que habrían sido capaces de hacer por su cuenta.

La participación de las partes interesadas es importante para que la coordinación tenga éxito en el contexto de la extensión. Se necesita dedicar tiempo y esfuerzo a identificar y comprometer las partes interesadas clave para la coordinación exitosa en un programa.

Para que la relación de la coordinación entre el sector privado y las organizaciones del sector público sean duraderas y exitosas es necesario que se definan y se acuerden claramente las metas establecidas.



Complete la actividad 9.3 en su libro de trabajo.

## Observaciones finales

La coordinación es una función clave de la administración y gestión y existen diferentes tipos de coordinación. En los sistemas de prestación de servicios de extensión pluralista, la coordinación entre las organizaciones del sector público y privado tiene la ventaja de reunir recursos financieros y humanos para llegar a más clientes con la prestación de servicios.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.

## Unidad de estudio 10: Sistemas de administración y gestión de la información

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted podrá:

- Describir los conceptos básicos del sistema de información aplicados a las operaciones y a la administración y gestión del negocio;
- Explicar cómo trabajar con el personal de SAGI para tomar decisiones técnicas; y
- Explicar cómo los sistemas de aplicaciones informáticas a gran escala pueden ayudar con la administración y las operaciones empresariales.

### Revisión general de la unidad de estudio

Esta unidad es una introducción a los Sistemas de Administración y Gestión de Información (SAGI) y su papel en el apoyo a la transformación de las organizaciones modernas y a las actividades de administración y gestión. Una amplia gama de temas es cubierta para darle una visión general de cómo los SAGI encajan en el lugar de trabajo.

### Introducción a la unidad de estudio

En esta unidad de estudio usted aprenderá el valor de los SAGIs en la administración y gestión del programa de extensión. Se le presentarán los conceptos básicos del sistema de información y cómo aplicarlos en la administración y gestión de programas de extensión.



## Sesión 10.1: Conceptos básicos del sistema de información

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar la relevancia del hardware, software y de las redes de comunicaciones;
- Explicar la pertinencia de los componentes de almacenamiento en los procesos empresariales; y
- Explicar la función de la firma digital.

### Introducción

En la **era de la información**, la información utilizada por la administración se registra, monitorea, analiza y almacena digitalmente en lugar de ser archivada como **copias físicas**. Es importante que usted esté familiarizado con la relevancia de los sistemas de administración y gestión de información empresarial.

**Era de la información:** Período de tiempo que comenzó cuando la tecnología basada en computadoras fue introducida por primera vez.



**Copias físicas:** Cualquier documento que haya sido impreso en papel.

### Componentes del sistema de información empresarial

Para mantenerse actualizado con las tendencias tecnológicas modernas, su organización necesitará tener alguna forma de hardware, software, redes de comunicación y componentes de almacenamiento disponibles. El hardware se refiere a las máquinas físicas tales como computadoras, ordenadores portátiles, impresoras etc. El software se refiere a los programas o aplicaciones que se ejecutan en los componentes de hardware para fines específicos.

Por ejemplo, la AGRH puede usar el software de nómina para registrar y administrar todos los registros salariales de los empleados en una organización. El software puede almacenar registros y calcular la remuneración de los empleados de manera más rápida y eficiente en comparación con métodos manuales.

Las redes de comunicación se refieren a las intranets del lugar de trabajo, donde todos los ordenadores de una oficina están conectados en una red y todos los empleados comparten información entre ellos directamente desde sus ordenadores o teléfonos inteligentes. Incluye correo electrónico, redes inalámbricas (WiFi), teléfonos y conexiones a internet.

El mantenimiento de registros es una parte muy importante de la administración y gestión de la organización. Los registros existen para ser evaluados, hacer un seguimiento del progreso y ver si hay cosas que necesitan ser reajustadas para mejorar la eficiencia. El almacenamiento digital es conveniente porque requiere menos espacio físico que los volúmenes de archivos de papel y se puede acceder inmediatamente sin mucho esfuerzo cuando sea necesario. La información se puede almacenar en unidades USB, dispositivos de almacenamiento externos o incluso en un servidor central dentro de una organización. También es importante tener en cuenta que hacer copias de seguridad de todos los registros es importante. En caso de mal funcionamiento de una computadora o de interrupciones en la red o daños al hardware, una copia de seguridad de los registros actuales ahorrará tiempo y energía en la recuperación de la información. Mantener seguros los registros actuales asegurará que los procesos de la compañía puedan continuar sin mayores retrasos o interrupciones.

En el contexto agrícola, hay muchas opciones de software de registro disponibles. Para la producción de cultivos hay programas que rastrean los patrones meteorológicos estacionales y crean reportes de tendencias de rendimiento del cultivo para que el productor pueda ajustar sus prácticas. En la producción ganadera, el software puede registrar los rendimientos de leche, los números de rebaño o hato, puede recordarle cuándo se deben hacer las vacunas y cuándo se deben reproducir los animales. Estas tecnologías están diseñadas para facilitar la evaluación de la administración y gestión de las operaciones agrícolas a simple vista. También es una buena fuente de

información para que el extensionista pueda comparar la producción de una finca con otra y ver qué métodos funcionan mejor en una configuración particular.

## Desarrollo web y HTML

En la era moderna de la tecnología, su organización puede beneficiarse de tener un sitio web al que la gente pueda acceder desde cualquier parte del mundo para encontrar la información que busca. Las organizaciones de extensión pueden beneficiarse de sus sitios Web si las personas atendidas por el programa de extensión pueden acceder a ella, ya sea con un teléfono inteligente o a través de un ordenador portátil y con conexión a Internet.

HTML (Hyper Text Markup Language, por sus siglas en inglés) es el lenguaje utilizado para crear páginas Web. La comprensión de HTML y del desarrollo Web son áreas especializadas. Será importante contratar personas con habilidades y conocimientos especiales para centrarse en las tareas de desarrollo Web, incluyendo la solución de problemas y la actualización de los sitios.

## Sistemas de información en los negocios globales actuales

Los sistemas de información son importantes en los negocios globales porque permiten compartir información y comunicarse con las personas de todo el mundo en tiempo real. Permiten a una organización mantenerse al día con la información más reciente disponible y también da a otros la oportunidad de difundir lo que hace su organización.

Otra tendencia creciente es el comercio electrónico, donde una empresa compra y vende sus productos y servicios a través del Internet. Es conveniente en la prestación de servicios de extensión agrícola porque crea una oportunidad para apoyar a los productores en el momento que lo necesitan, siempre y cuando tengan acceso a Internet. Ahorra tiempo y dinero en el envío de un asesor de campo para cosas pequeñas. También permite tener acceso a la información de extensión de otros países en todo el mundo.



Complete la actividad 10.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 10.2: Trabajo con el personal de sistemas de administración y gestión de la información

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Describir las cuestiones éticas en la era de la información; y
- Describir temas de impacto social, privacidad y seguridad.

### Introducción

Con el creciente número de personas que utilizan Internet para llevar a cabo negocios, existen algunas cuestiones relacionadas con la ética, el impacto social, la privacidad y la seguridad a considerar. Esta sesión te presenta estos aspectos del uso de los SAGI.

### Seguridad de los sistemas de información

#### Ética:

Relativo a principios morales.



Diferentes departamentos de administración y gestión son responsables de diferentes funciones dentro de una organización. La gerencia tiene la obligación **ética** de

proteger la información con la que trabaja y garantizar que los productos de software se utilicen de manera ética. La información con la que trabaja cada departamento determinará cómo deben asegurar sus sistemas de información. Cuanto más sensible sea la información, mayor será la necesidad de aplicar medidas de seguridad.

### Cuestiones éticas

La administración financiera tendrá que asegurarse de que sus sistemas de información estén seguros contra el abuso por personas no autorizadas y contra el fraude informático. Esto es especialmente importante cuando existe **comercio electrónico** y el dinero se transfiere electrónicamente para bienes o servicios

prestados. Es esencial que los clientes que compran productos en línea tengan confianza de que su información financiera es segura cuando hacen una transacción en el sitio Web de su organización.

La AGRH tendrá que asegurarse de que la privacidad de los registros de los empleados está protegida y que los gerentes son conscientes del código de ética de la organización. La gerencia de producción y la comercialización tendrá que proteger la privacidad de sus clientes, proveedores y de la información del producto. Esto es importante recordar cuando la investigación de mercado se realiza mediante encuestas en línea.

Existen muchas opciones de software de **antivirus** y **malware** disponibles y es la responsabilidad de su Departamento de Tecnología de la Información (TI) mantenerse al día con esta protección.

Los archivos también pueden ser protegidos por contraseñas para limitar el acceso a información confidencial por personal no autorizado. Asegurar el Intranet de la oficina y las redes de conexión inalámbrica con contraseñas limitarán el acceso no autorizado a las redes de comunicación de su organización y también limitarán el acceso a la información confidencial.

**Comercio electrónico:** Compra y venta de bienes y servicios por Internet. 

**Antivirus:** Software informático que protege los archivos de su ordenador de ataques por programas que ingresan al sistema informático a través de Internet y dañan los archivos o roban información.

**Malware:** Un tipo de software de computadora que está diseñado para dañar el sistema informático.



Complete la actividad 10.2 en su libro de trabajo.

## Sesión 10.3: Utilizando sistemas de aplicaciones informáticas en la administración y gestión

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted debe poder:

- Describir cómo se utilizan aplicaciones de software en la actualidad para resolver típicos problemas de negocios.

### Introducción

El uso de sistemas de aplicación informática en la administración y gestión puede ahorrar tiempo y esfuerzo a la hora de analizar la información a efectos de la toma de decisiones. Aquí se discuten las herramientas y técnicas de los SAGI y su aplicación en las organizaciones de extensión.

### Herramientas y técnicas de los SAGI

#### Recurrente:



Las mismas transacciones que ocurren regularmente.

#### Tendencias en las

**transacciones:** El patrón de aumento o disminución en las ventas que se observa en un determinado período de tiempo. Es el resultado de la interacción entre la oferta y la demanda.

Existen diferentes herramientas de los SGI que pueden ser utilizadas dependiendo de las necesidades de la gerencia. Algunas de las herramientas que se discuten aquí son Sistemas de Procesamiento de Transacciones (SPT), Sistemas de Información de Operaciones (SIO) y Sistemas de Soporte de Decisión (SSD).

Los SPT puede ser utilizados por una organización para registrar y documentar rutinas, transacciones **recurrentes** de negocios como inventarios, transacciones de clientes, pedidos y ventas. Este sistema permite a la organización observar si existen algunas **tendencias en las transacciones** con el fin de asignar recursos para hacer frente a las necesidades de las tendencias encontradas.

Los SIO incluyen las herramientas utilizadas para planificar y programar reuniones o funciones de producción. Ayuda al gerente de operaciones a monitorear los niveles de stock y le permite asignar mejor los recursos para tareas de fabricación. En el contexto agrícola, este tipo de sistema se utilizaría en un molino.

La alta dirección utiliza los SSD para tomar decisiones gerenciales. Este sistema de análisis utiliza computadoras, herramientas computacionales y modelos matemáticos y científicos. Este sistema ayuda a los gerentes de la empresa a analizar y evaluar todos los métodos que utiliza en todos los departamentos de administración y gestión que supervisa. Esto permite que el gestor tome decisiones que ahorran dinero, tiempo, recursos humanos y materiales, y generar los mayores rendimientos. Permite implementar planes de acción más eficientes.

## **SGI en organizaciones de extensión**

Las organizaciones de extensión sirven para ofrecer apoyo técnico a los productores. Existe un aumento en el uso de los sistemas de información para almacenar la información ganadera y de cultivos de la finca. Los extensionistas deben ser conscientes de que estos registros son valiosos para evaluar el impacto de la provisión de sus servicios.

Los datos de producción pueden ser una valiosa fuente de retroalimentación utilizada para evaluar el impacto y el éxito de la implementación de un programa de extensión. Los directores de programas pueden analizar y evaluar los datos para identificar que todas las necesidades de los clientes se han cumplido y ajustar la asignación de recursos si estas necesidades no han sido satisfechas.



Complete la actividad 10.3 en su libro de trabajo.

## **Observaciones finales**

Con el creciente número de personas que utilizan Internet para llevar a cabo negocios, hay algunas cuestiones a considerar alrededor de la ética, el impacto social, la privacidad y la seguridad. Esta sesión presenta estos aspectos del uso de los SAGI.

Las organizaciones de extensión pueden beneficiarse por contar con sitios Web si las personas atendidas por el programa de extensión tienen acceso a los mismos, ya sea con un teléfono inteligente o a través de un ordenador portátil con conexión a Internet.

Hay diferentes herramientas de SAGI disponibles y se pueden utilizar de forma combinada en función de las necesidades de administración y gestión. Los SAGI pueden ser útiles en las organizaciones de extensión para seguir la efectividad de la implementación del programa de extensión.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo.



## Unidad de estudio 11: Monitoreo y evaluación

### Resultados de la unidad de estudio

Después de completar esta unidad de estudio, usted será capaz de:

- Definir procesos de evaluación y monitoreo en extensión.
- Explicar la importancia y características de la evaluación en la extensión;
- Identificar los usos de la evaluación;
- Explicar el significado de los procesos de monitoreo y sus indicadores; e
- Identificar los métodos utilizados en las actividades de extensión y los diversos ejemplos de indicadores de extensión.

### Revisión de la unidad de estudio

Existe una mayor demanda por programas de extensión dado su valor en términos económicos y por sus exitosos resultados tanto a nivel nacional, y entre las organizaciones internacionales y por los **organismos bilaterales**. Las inversiones en extensión están dirigidas a producir complejas transformaciones en cómo viven las personas y cómo manejan sus recursos naturales. Estas transformaciones pueden ser rigurosamente evaluadas, pero requieren métodos mixtos. Con el fin de evaluar su valor, usted necesitará **datos cualitativos** y **cuantitativos**, así como el reconocimiento de que los procesos producto del cambio por la extensión no son lineales, son más bien **dinámicos** y **multidimensionales**. Los roles del monitoreo y la evaluación son complementarios. En esta unidad, estos dos conceptos se discuten de modo que el personal del nivel de campo y los gestores de extensión tengan una mejor comprensión de cómo aplicarlos.



**Organismos bilaterales:** Una agencia gubernamental con sede en un país que presta ayuda a las personas de otros países.

**Datos cualitativos:** Información que no se puede medir, pero que depende de la opinión.

**Datos cuantitativos:** Información que se puede medir.

**Dinámica:** Que cambia siempre.

**Multidimensional:** Que tiene más de una dimensión que necesita ser abordada desde más de un punto de vista.

## Introducción a la unidad de estudio

En esta unidad de estudio aprenderá lo importante que es el monitoreo y la evaluación para que cualquier programa de extensión sea exitoso. Aprenderá acerca de los principios de monitoreo, diferentes modelos de evaluación y cómo diseñar la evaluación de la extensión para que un programa sea exitoso.

## Sesión 11.1: Monitoreo para una administración y gestión efectiva

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Definir el significado del monitoreo;
- Describir los principios y enfoques del monitoreo;
- Identificar indicadores de monitoreo; y
- Vincular el monitoreo a los resultados.

### Introducción

El monitoreo es generalmente necesario para las evaluaciones. La información debe recopilarse sistemáticamente para seguir el progreso durante el curso de una **intervención**. Esta información es necesaria para que los equipos hagan una evaluación rigurosa y verificable del progreso que se ha hecho.

#### Intervención:

Un curso de acción tomado para crear un cambio positivo.

### Significado del monitoreo

El monitoreo significa observar y comprobar el progreso de un proyecto con el tiempo. Este proceso en la extensión implica reunir información sobre insumos de los proyectos, sus resultados, su impacto, su esfuerzo y sus actividades complementarias que son fundamentales para alcanzar los objetivos.

### Principios y enfoques del monitoreo

Los principios de monitoreo indican que la información recolectada debe utilizarse en la toma de decisiones. Debe haber una referencia constante con respecto a la línea base para determinar si hay progreso. Si no hay

una línea de base a la que hacer referencia, se debe realizar un proyecto piloto para establecer un valor de referencia.

Existen diferentes métodos que se pueden utilizar para monitorear el progreso, y el método que elija dependerá del tipo de intervención o proyecto que esté implementando. Algunos métodos que pueden ser útiles en la prestación de servicios de extensión son los informes de progreso de la actividad, el análisis estadístico de las bases de datos administrativas y la revisión de los registros de provisión de servicios.

## **Indicadores de monitoreo**

Insumos, efectos, resultados e impacto son indicadores de rendimiento que se monitorean. Son indicadores medibles del progreso. Los insumos (entradas) incluyen cosas como el tiempo que el personal invirtió en un proyecto. Los efectos son los resultados de los cambios que se han logrado. Los resultados (salidas) contemplan elementos como los días de formación y los servicios de asesoría prestados por una organización. El impacto se refiere a los cambios a largo plazo que ocurren como resultado de un programa o una intervención.

En el campo, los indicadores de monitoreo podrían ser los rendimientos de cosecha o la información de producción ganadera que se registre regularmente. Dependiendo del tipo de programa de extensión que haya implementado, estos indicadores podrían mostrarle que se requiere más esfuerzos de educación y formación de productores para que puedan gestionar sus actividades agrícolas eficientemente. Podrían revelar que los cambios que implementó están mostrando una mejora en la productividad de los cultivos y que está cumpliendo con los objetivos de rendimiento que configuró en su plan.

La validez, fiabilidad, relevancia, sensibilidad, especificidad, temporalidad y rentabilidad de un indicador determinarán si el indicador es el adecuado para el seguimiento del progreso.

## **Vinculando el monitoreo a los resultados**

Es importante saber cuáles son los resultados y objetivos esperados de un programa o intervención antes de que se implemente, para que usted sepa cómo monitorear el progreso.

Si usted no sabe cuáles son los objetivos, no sabrá si ha existido progreso o no.

En el contexto de la extensión, si usted sabe que el mercado necesita un rendimiento de cosecha específico y que ha involucrado a algunos productores para contribuir a la consecución de este objetivo, tendrá que supervisar los rendimientos de los cultivos de los productores individuales para asegurarse de que el objetivo sea alcanzable. No fuerce a un productor de pequeña escala a producir un cultivo más allá de la capacidad del suelo. En su lugar, evalúe cuántos productores están disponibles para cooperar y cada uno de ellos podría contribuir tomando en cuenta la capacidad del suelo para lograr el rendimiento deseado.



Complete la actividad 11.1 en su libro de trabajo.

## Sesión 11.2: Evaluación para una administración y gestión efectiva

### Resultados de la sesión

Después de completar esta sesión, usted será capaz de:

- Explicar la importancia de la evaluación;
- Identificar los pasos en la evaluación;
- Explicar el diseño de la evaluación en la extensión; y
- Enumerar diferentes tipos de evaluación.

### Introducción

En esta sesión, usted aprenderá cuál es la definición de evaluación y qué tan útil es evaluar la efectividad de los procedimientos administrativos, organizativos y de supervisión elegidos.

Las evaluaciones son frecuentemente criticadas por no tener suficientes bases en evidencias. Esto es a menudo porque los datos de monitoreo son imposibles de recopilar durante la evaluación por sí misma. Muchas evaluaciones son diseñadas basándose en el supuesto de que existe una cantidad razonable de datos de calidad disponible, pero esto no siempre ocurre.

### Significado e importancia de la evaluación

La evaluación involucra comprobar la efectividad de las herramientas y métodos utilizados en un programa de extensión para provocar cambios en una comunidad u organización. Esta da una base para ajustar y mejorar el programa de extensión. Este proceso ayuda a los extensionistas a determinar el grado en el que el programa está cumpliendo lo que se propone y da la oportunidad de hacer un informe al público sobre las actividades o el valor del programa.

## **Modelos de evaluación del programa de extensión**

Existen diferentes modelos para la evaluación de programas. Algunos de los principales modelos se discuten a continuación.

### **Modelo del experto**

En este modelo son los expertos los que hacen juicios sobre las fortalezas y limitaciones de un programa basado en entrevistas, análisis de documentos, sus propias perspectivas, o estándares establecidos por las partes interesadas.

### **Modelo no enfocado en la meta**

El principal enfoque de este modelo es que los evaluadores externos identifiquen las condiciones ambientales y agrícolas y luego comparen las necesidades identificadas por el programa de extensión con lo que la gente experimenta como resultado de la implementación del programa de extensión. Este modelo se utiliza para identificar las necesidades que el programa no ha cumplido y, a continuación, utiliza esta información para realizar cambios.

### **Modelo de logro de objetivos**

Este modelo asume que el éxito del programa depende del logro de los resultados en comparación con las metas y objetivos originales. En este modelo de evaluación, es importante trazar objetivos medibles desde el principio y luego reunir información que indicará cuánto progreso se ha logrado en el cumplimiento de estos objetivos.

### **Modelo de decisión de administración y gestión**

Este modelo permite a los gerentes reunir la información que necesitan para tomar decisiones. La participación de las partes interesadas es muy importante en este modelo porque sus decisiones están influenciadas por la evaluación. Una desventaja de este modelo es que las principales partes interesadas tendrán el poder de decidir y sus decisiones dan preferencia sobre las opiniones de aquellos menos poderosos.

## **Modelo naturalista**

Este modelo es valioso para hacer cambios colaborativos positivos cuando las habilidades de resolución de conflictos se combinan con la evaluación. Esto se debe a que este modelo asume que los programas son negociaciones entre las partes y el resultado de la evaluación se basa en los desacuerdos en los objetivos, las expectativas, los problemas, las oportunidades, las políticas, los procedimientos y los cambios sugeridos en los métodos o actividades.

## **Modelo experimental**

Este enfoque se utiliza para determinar si los cambios en los resultados del programa fueron causados por el programa mismo o por otras influencias. La evaluación del éxito de un programa depende de la comparación de los resultados de un grupo experimental (por ejemplo, los productores que recibieron formación) con los resultados de un grupo de control (por ejemplo, los productores que no recibieron formación). Hay algunas implicaciones éticas con el uso de este modelo, porque no es ético no proporcionar servicios a personas que podrían beneficiarse de ellos.

## **Modelo de evaluación participativa**

Este modelo confía en que los extensionistas y productores identifican una situación importante en curso que necesita ser cambiada, y luego reflexionan críticamente sobre cómo sus propias actividades podrían estar manteniendo una situación negativa. Después de introducir nuevas hipótesis y prácticas, los resultados se validan o invalidan basándose en si se ha producido un cambio positivo cuando se adoptó el nuevo enfoque.

## **Diseño de evaluación de servicios de extensión**

### **Pasos de la evaluación**

Puede utilizar los siguientes pasos en el proceso de evaluación:

1. Elija un proyecto de extensión o actividad;
2. Obtenga más información de los antecedentes de los clientes meta;
3. Analice los métodos de formación de la extensión;



4. Elabore un plan de acción;
5. Determine los tamaños de muestras y recoja datos;
6. Organice y edite los datos recopilados;
7. Interprete los hechos; y
8. Planifique cómo utilizar los hallazgos para mejorar el programa o tomar decisiones.

## **Tipos de evaluación**

### **Evaluación de la extensión en la cadena de valor**

En la cadena de valor, agregar valor a los productos o a los servicios significa que la gente estará dispuesta a pagar más por un producto o servicio porque consideran que los ha beneficiado en comparación con aquellos en los que no sintieron esto. La evaluación en la cadena de valor evalúa si el valor agregado tiene la mejor relación de precio-calidad o si hay áreas que necesitan ser mejoradas para maximizar el valor de un producto o servicio. La relación precio-calidad debe reflejar resultados que son valorados por los productores como usuarios de los servicios de extensión.

### **Evaluación de la rendición de cuentas en la extensión**

Un elemento de evaluación es informar sobre el progreso de las actividades de un programa a los interesados o al público. Recibir comentarios o quejas en respuesta a estos reportes de avance asegura que los directores de programas sean responsables ante las partes interesadas. También agrega información que permite a los administradores de programas realizar cambios para mejorar el programa.

### **Evaluación de recursos humanos en la extensión**

El análisis de desempeño de los empleados es un tipo de evaluación usada en la administración de recursos humanos para evaluar si un empleado está agregando valor a la organización, si tienen derecho a una promoción o a una mayor remuneración por sus esfuerzos o si tienen bajo rendimiento.

## **Evaluación de la sostenibilidad y del sentido de propiedad de la extensión**

En las intervenciones financiadas por los donantes, el éxito de la sostenibilidad sólo puede comprobarse en algún momento después de que ha terminado la financiación externa.



Complete la actividad 11.2 en su libro de trabajo.

## Observaciones finales

El monitoreo es generalmente necesario para las buenas evaluaciones. El monitoreo en la extensión consiste en reunir información sobre los insumos, los resultados, el impacto, el esfuerzo y las actividades complementarias de un proyecto que son fundamentales para el logro de los objetivos.

El proceso de evaluación ayuda a los extensionistas a determinar el grado en que están cumpliendo lo que se proponen y les da la oportunidad de hacer un informe al público sobre sus actividades o sobre el valor de un programa.

La relación precio-calidad debe reflejar resultados que son valorados por los productores como usuarios de los servicios de extensión.



Complete la evaluación acumulativa en su libro de trabajo



Complete la evaluación final en su libro de trabajo.

## Glosario

### Definiciones

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Actores	Partes interesadas tales como productores, proveedores o inversionistas.
Agronegocios	La agricultura para el lucro y la administración y gestión de la agricultura como un negocio.
Antivirus	Software informático que protege los archivos de su ordenador de ataques por programas que ingresan al sistema informático a través de internet y dañan los archivos o roban información.
Armonioso	Trabajar juntos sin conflicto.
Autoridad	El derecho de un superior a dar una orden a sus subordinados.
Beneficioso	Resulta en ganancia o ventaja.
Beneficiario	Cualquier persona que obtiene algo del programa.
Catalizador	Causar un cambio sin estar directamente involucrado en la realización de los mismos.
Colaborativo	Trabajar en conjunto con diferentes grupos o departamentos.
Comercio electrónico	Compra y venta de bienes y servicios por internet.
Compañeros	Aquellos que trabajan en el mismo nivel, o en una posición similar a usted. Sus colegas.

Término	Definición
Contingencia	Un posible acontecimiento futuro que no se puede predecir con certeza.
Copias físicas	Cualquier documento que haya sido impreso en papel.
Cumplimiento	Algo que se ha logrado, por ejemplo, metas y administración y gestión de programas.
Datos cualitativos	Información que no se puede medir, pero que depende de la opinión.
Datos cuantitativos	Información que se puede medir.
Democrático	Estar abiertos a ideas de los demás.
Diagnóstico de restricciones	Identificar las limitaciones de los programas de extensión.
Dictan	Dar una orden que debe ser obedecida sin duda.
Dinámica	Que cambia siempre.
Diversidad	Diferencias en personalidad, capacidad, género, cultura etc. en un grupo.
Diversos	Formada por diferentes sistemas de cultivo.
Dominante - déspota	Hacerse cargo de la conversación o actividades en un grupo sin que se le pida que lo haga.
Enfoque en sistemas	Provisión de servicios de extensión llevada a cabo por diversas partes individuales.
Enfoque participativo	Un enfoque en el que los productores o las partes interesadas son incluidas en el proceso de toma de decisiones.
Era de la información	Período de tiempo que comenzó cuando la tecnología basada en computadoras fue introducida por primera vez.

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Estructura jerárquica	Diferentes niveles de administración y gestión dentro de una organización donde cada nivel reporta al que está por encima.
Ética	Relativo a principios morales.
Expresar	Poner en palabras.
Factores interrelacionados	Todos los factores están relacionados entre sí de alguna manera.
Facturación del personal	Este es un término que describe con qué frecuencia un empleado en un trabajo específico es reemplazado por alguien nuevo.
Globalización	Cuando las organizaciones operan a escala internacional y empiezan a desarrollar influencia internacional.
Horizontal	Coordina hacia los lados.
Horticultura	Relacionado con la producción de cultivos.
Ineficaz	No proporcionar el resultado que deseas.
Intervención	Un curso de acción tomado para crear un cambio positivo.
Iterativo	Repetición frecuente de acciones.
Liberal	No ser intervencionista o laxo.
Línea de base	Una situación o valor que existe antes de que se implementen los cambios.
Malware	Un tipo de software de computadora que está diseñado para dañar el sistema informático.

Término	Definición
Multidimensional	Tener más de una dimensión que necesita ser abordada desde más de un punto de vista.
Organismos bilaterales	Una agencia gubernamental con sede en un país que presta ayuda a las personas de otros países.
Organizaciones autónomas	Organizaciones que realizan su propia administración y gestión.
Otros referentes	Personas que usted considera que tienen una situación similar comparada con la suya.
Postergación	Retrasar tareas que necesita hacer ahora.
Proactivo	Crea o controla una situación.
Reactiva	Respuesta al cambio.
Reactivo	Reacciona ante una situación.
Recorte de personal	Término utilizado para describir la terminación de empleo cuando una organización se ve obligada a reducir personal debido a las difíciles condiciones económicas. A los empleados que salen de la organización se les ofrecen paquetes de indemnización cuando su contrato de trabajo se termina.
Recurrente	Las mismas transacciones que ocurren regularmente.
Reestructuración	Cambiar la forma de la estructuración de una organización o cambiar la manera en que se gestiona un programa.
Relaciones interpersonales	Su relación con otros en el lugar de trabajo o en un entorno social.
Remuneración	Pago o salario.

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Retención del personal	Mantener a los mismos empleados trabajando en una organización durante mucho tiempo.
Retraso de tiempo	Un retraso en el tiempo entre las actividades.
Revolución industrial	Periodo en la historia de Gran Bretaña, donde la invención de las máquinas causó un rápido desarrollo en la industria.
Rigurosamente	A fondo, de una manera estricta.
Roles de género	Actividades específicas asignadas a un género basado en normas culturales.
Rutina	Actividades o tareas que realiza a la misma hora todos los días.
Satisfacción laboral	Sentirse feliz en el trabajo que usted hace en una organización.
Sistema pluralista	Un sistema de extensión que incluye a los actores del sector privado y público.
Subordinados	Los que tienen una posición más baja en el lugar de trabajo.
Superiores	Gerentes o supervisores. Aquellos que tienen una posición más alta en su lugar de trabajo.
Sustantiva	Importante, serio, o relacionado con hechos reales.



<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Tendencias en las transacciones	El patrón de un aumento o disminución en las ventas que se ve para un determinado período de tiempo. Es el resultado de la interacción entre la oferta y la demanda.
Terminación	Poner fin a un contrato de empleo.
Vertical	Avanza hacia arriba.
Visa	Documentación requerida por algunos países para otorgar el permiso de cruzar sus fronteras para visitar, estudiar o trabajar allí.

## Abreviaturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Descripción</b>
AGRH	Administración y Gestión de recursos humanos
APAD	Asistencia Profesional para la Acción de Desarrollo
ASA	Asociación Sasakawa de África
CEO	Director Ejecutivo
CIIA	Consejo Indio de Investigación Agrícola
DDI	Departamento de Desarrollo Internacional
DIEA	Departamento de Investigación y Educación Agropecuaria
DI&SE	Departamento de Investigación y Servicios Especializados

Abreviatura	Descripción
DSTEА	Departamento de Servicios Técnicos y de Extensión Agricultura
etc.	Etcétera
FBA	Federación Bharatiya de Agroindustrias
FIS	Fundación India Syngenta
FSEA	Fondo Sasakawa para la Extensión en África
GVT	Gramn Vikas Trust
IESA	Investigación y Extensión de Sistemas Agrícolas
JO	Jefe Oficial de Operaciones
KRIBHCO	Cooperativa Limitada Krishak Bharati
MA	Ministerio de Agricultura
ONG	Organizaciones no gubernamentales
SIO	Sistemas de Información de Operaciones
Sistema de Extensión F&V	Sistema de Formación y Visita
SPT	Sistemas de Procesamiento de Transacciones
SSD	Sistemas de Soporte de Decisión
DSTEА	Departamento de Servicios Técnicos y de Extensión Agricultura

## Recursos

Se utilizaron los siguientes recursos para escribir este manual:

- Anderson, J.R., Feder, G. and Ganguly, S. 2006. El Ascenso y Caída de la Formación y Visita de la Extensión: Un Mini-drama asiático con un Epílogo Africano. Documento de Trabajo de Investigación sobre Políticas del Banco Mundial 3928. Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural, Banco Mundial. Disponible en línea: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/8447/wps3928.pdf?sequence=1>
- Bhavan, K. 2010. Consejo Indio de Investigación Agrícola, Dr. Rajendra Prasad Road, New Delhi-110 001. India. Disponible en línea: <http://www.icar.org.in/en/aboutus.htm>
- Byarugaba, Beatrice. Ministerio de Servicios de Extensión Agropecuaria (Uganda). Disponible en línea: <http://www.agriculture.go.ug/Directorates/346>
- Diccionario de los Negocios. Coordinación. Disponible en línea: <http://www.businessdictionary.com/definition/coordination.html>
- Diccionario de los Negocios. Gestión de Recursos Humanos (GRH) Disponible en línea [human-resource-management-HRM.html](http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html)
- Diccionario de los Negocios. Control organizacional. Disponible en línea: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-control.html>
  - Chand, S. Teoría Moderna de la Gestión: Enfoques Cuantitativos, Sistema y Enfoque de la Contingencia para la Gestión. Disponible en línea: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/modern-management-theory-quantitative-system-and-contingency-approaches-to-management/25621/>
- Notas Cortas. Objetivos de control organizacional. Disponible en línea: <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/control-the-linking-function/organizational-control-objectives>.
- Distribución de los costos del servicio de extensión agrícola: ¿Qué patrones son más eficaces en Nigeria? Disponible en línea: <http://repository.ruforum.org/documents/cost-sharing-agricultural-extension-service-what-patterns-are-most-effective-nigeria>

- Deshler, D. 1997. Capítulo 11- Evaluación de los programas de extensión en la Mejora de la extensión agrícola: Un manual de referencia (Eds. Burton E. Swanson, Robert P. Bentz and Andrew J. Sofranko) Disponible en línea: <http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e0d.htm>
- Diehl, D.C. and Galindo-Gonzalez, S. 2012. Sea inteligente: Mejore sus Objetivos de Extensión. Disponible en línea. <http://edis.ifas.ufl.edu/fy1327>
- Diehl, D.C. and Galindo-Gonzalez, S. 2011. Planificación o Refinación de un Programa de Extensión. Departamento de Juventud y Ciencias Comunitarias de la Familia, Extensión UF/IFAS. Disponible en: <http://EDIS.IFAS.ufl.edu/pdffiles/FY/FY122900.pdf> online
- FAO, 1988. Definición de varios enfoques de extensión. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/v9122e/v9122e02d.htm>
- Fortalecimiento del sistema pluralista de extensión agrícola: Un estudio de caso de Zimbabwe. Consejo de Investigación Agrícola. Zimbabwe. Disponible en línea: <http://ftp.fao.org/docrep/fao/005/AC913E/AC913E00.pdf>
- Gestión de Recursos Humanos. 2013. Tendencias actuales en la gestión de los recursos humanos. Disponible en línea <http://www.hrware.com/general-hr/current-trends-in-human-resource-management/>
- Israel, G.D., Amy Harder, A. and Brodeur, C.W. 2011. ¿Qué es un programa de extensión? WC108, Departamento de Educación y Comunicación Agropecuaria, Extensión UF/IFAS. Disponible en línea: <http://edis.ifas.ufl.edu/wc108>
- Kadian-Baumeyer, K. Teoría de la Gestión del Comportamiento: Entendiendo el Comportamiento del Empleado & Motivación. Disponible en línea: <http://study.com/academy/lesson/behavioral-management-theory-understanding-employee-behavior-motivation.html>
- Relaciones Laborales. Recursos Humanos de Territorios del Noroeste, Canadá. Disponible en línea: <http://www.hr.gov.nt.ca/about/labour-relations>

- Conocimiento de Base de Administración de Negocios. Tipos, Técnicas y Principios de Coordinación. Disponible en línea: <http://www.mbaknol.com/human-resource-management/typestechniques-and-principles-of-coordination/>
- MindTools. Teorías de Liderazgo Centrales: Referencia: Aprendiendo las Bases del Liderazgo. Disponible en línea: <https://www.mindtools.com/pages/article/leadership-theories.htm>
- Moorty, S. Herramientas del sistema de gestión de la información. Disponible en: [http://www.ehow.com/list\\_6772957\\_management-information-systems-tools.html](http://www.ehow.com/list_6772957_management-information-systems-tools.html)
- Rasheed, S.V. Extensión Agrícola en la India: Estado actual y formas de avanzar. Disponible en línea: [http://www.syngentafoundation.org/temp/SULAIMAN\\_AG\\_EXTENSION\\_INDIA.pdf](http://www.syngentafoundation.org/temp/SULAIMAN_AG_EXTENSION_INDIA.pdf)
- Rivera, W.M. and Cary, J.W. Capítulo 22 - Privatización de la extensión agrícola. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e0o.htm>
- Schwartz, T. and McCarthy, C. 2007. Administre su energía no su tiempo. Harvard Business Revisión. Disponible en línea: <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Comisión de Servicios Estatales. 2008. Factores para una Coordinación Exitosa: Un marco para ayudar a las agencias estatales a coordinar eficazmente. Gobierno de Nueva Zelanda. Disponible en línea: [https://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/Factors\\_publication.pdf](https://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/Factors_publication.pdf)
  - Terry, L. 2011. Teoría del Manejo Clásico y Científico. Disponible en línea: <http://www.business.com/management-theory/classical-and-scientific-management-theory/>
  - Wendy Hearn Coaching. 2012. Los 10 Desperdiciadores de Tiempo. Disponible en línea: <http://www.business-personal-coaching.com/top10timewasters.html>
- Wikipedia. Jerarquía de necesidades de Maslow. Disponible en línea: [https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs)
- Wikipedia. Teoría de los dos factores. Disponible en línea: [https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor_theory)

- Wikiversity. Principios de la Gestión. Disponible en línea: [https://en.wikiversity.org/wiki/Principles\\_of\\_Management](https://en.wikiversity.org/wiki/Principles_of_Management)
- YourCoach. Stacey Adams. Teoría de la equidad de Adams. Disponible en línea: <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/stacey-adams-equity-theory.php>
- YourCoach. Teoría de la motivación de Vroom. Disponible en línea: <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory.php>

Otros módulos del Nuevo Extensionista son:

1. Introducción al Nuevo Extensionista
2. Métodos y Herramientas de la Extensión
3. **Administración y Gestión del Programa de Extensión**
4. Ética Profesional
5. Aprendizaje para Adultos para el Cambio de Comportamientos
6. Gestión del Conocimiento para los SAR
7. Facilitación para el Desarrollo
8. Movilización Comunitaria
9. Desarrollo de Organizaciones de Productores
10. Extensión y Cadena de Valor
11. Emprendimiento Agrícola
12. Género en la Extensión y en los Servicios de Asesoría
13. Mitigación de Riesgos y Adaptación

Otros módulos relacionados desarrollados por el GFRAS:

- Evaluación de Programas de Extensión
- Incidencia en Políticas para los SAR